

AGRADECIMENTOS

Na tese de mestrado, tive ocasião de referir que uma dissertação, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas. Volto a reiterar tal afirmação, com a certeza de que nunca foi tão verdadeira quanto agora. Desde o início do doutoramento, contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas e instituições. Sem aqueles contributos, esta investigação não teria sido possível.

Ao Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, orientador da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigada por me continuar a acompanhar nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Nos seminários de doutoramento em Ciências Empresariais, pude participar de um grupo de investigadores da área de gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional, o que representou uma oportunidade ímpar de crescimento académico e também pessoal. A todos, obrigada pela oportunidade de aprender e contribuir.

Às centenas de docentes, médicos e enfermeiros que prescindiram de algum do seu precioso tempo para responder ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo, o meu muito obrigada. Um agradecimento especial ao enfermeiro Elísio, Enfermeiro Director do Hospital de S. João da Madeira, pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda. A sua larga experiência e capacidade analítica da realidade hospitalar foram particularmente úteis no trabalho de campo levado a efeito nos hospitais.

Sou muito grata a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos. Às minhas primas Sónia e Joana, agradeço o tempo e o sorriso que me dedicaram. Ao Jota, aos meus pais, ao Paulo e à Lara, obrigada pelo amor, alegria e atenção sem reservas...

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais

RESUMO

O conceito de empenhamento tem atraído a atenção de investigadores e práticos nas últimas décadas, revelando uma crescente popularidade na literatura de comportamento organizacional. O empenhamento tem sido associado a importantes resultados organizacionais, tais como o desempenho, o *turnover*, o absentismo, a pontualidade e os comportamentos de cidadania organizacional. De todos os focos estudados, o empenhamento na organização é o que tem suscitado maior interesse junto da comunidade académica e dos gestores, primeiro como constructo unidimensional e, mais recentemente, como constructo multidimensional.

A presente investigação assenta no pressuposto de que há vários focos de empenhamento, com relevância para a gestão e para o comportamento dos indivíduos em contexto de trabalho, nomeadamente o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. Os dois focos de empenhamento foram conceptualizados como constructos multidimensionais, na linha dos trabalhos de Meyer e Allen (1991).

A maior parte das pesquisas sobre os antecedentes do empenhamento tende a enfatizar as características pessoais e situacionais e a capacidade destas na explicação do empenhamento. São poucos os estudos sobre a relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral. Esta investigação avalia a relação entre um conjunto de variáveis do domínio extra-laboral e os focos de empenhamento na organização e empenhamento na profissão. Como a pesquisa assenta numa abordagem multidimensional, são ainda explorados os efeitos de algumas variáveis extra-laborais nas dimensões afectiva, instrumental e normativa dos dois empenhamentos.

Foram inquiridos académicos e profissionais de saúde (médicos e enfermeiros) de quatro organizações, tendo sido recebidos 534 questionários válidos.

Os resultados indicam que os profissionais aqui inquiridos estão mais empenhados na profissão do que na organização. Os dois focos de empenhamento apresentam uma correlação positiva moderada, o que suporta a perspectiva da compatibilidade entre os dois focos de empenhamento. Os níveis de empenhamento afectivo são superiores aos níveis de empenhamento instrumental e normativo, em ambos os focos de empenhamento.

Diversas variáveis extra-laborais estão correlacionadas com os focos e dimensões de empenhamento na organização e empenhamento na profissão. Todavia, a análise multivariável mostra que o valor preditivo associado às variáveis extra-laborais é relativamente fraco. As variáveis extra-laborais incluídas no estudo não explicam uma parte significativa da variância dos dois focos de empenhamento e de cada uma das suas três dimensões. Embora diferindo consoante os focos e as dimensões consideradas, o envolvimento na comunidade aparece como uma variável explicativa da maior parte dos modelos, o que justifica uma maior atenção da gestão a esta dimensão da vida dos seus empregados.

ABSTRACT

The concept of organizational commitment has attracted the attention of academics and practitioners since the 1960s, and has grown in popularity in the literature of organizational behaviour. Commitment has been shown to predict important work outcomes such as performance, turnover, absenteeism, tardiness and citizenship behaviours. Of all forms of commitment it is organizational commitment that has always enjoyed greater interest amongst academics and managers, first as a unidimensional construct and more recently as a multidimensional construct.

This study is based on the assumption that commitment has various foci, namely the organization and the profession. Both commitment foci were conceptualized as multidimensional constructs, in line with the works of Meyer e Allen (1991).

Previous findings have emphasized personal and situational antecedents and its ability to predict commitment. Far less attention has been devoted to commitment and its relation with non-work variables. This research examines the relationship between non-work variables and commitment to the organization and to the profession, and their impact on the affective, instrumental and normative dimensions.

Academics and health care professionals (doctors and nurses) from four different organizations were surveyed and a total of 534 usable questionnaires were returned.

The findings reveal that the surveyed professionals are more committed to their profession than to their organization. The organizational and professional commitments show a moderate positive correlation. The levels of affective commitment are higher than the levels of instrumental and normative commitments, in both commitment foci.

Various non-work variables were found to be correlated with the different commitment dimensions. However, the regression models reveal that the predictive value of the nonwork variables is relatively weak. Findings also suggest that non-work variables that enter the composition of the predictive models differ according to the dimension and commitment foci. Nonetheless, the community involvement seems to have some explanatory power in most predictive models. Management implications of these findings are also discussed.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xi
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Pertinência do estudo e principais objectivos	1
1.2. Contribuição em termos académicos e práticos	5
1.3. Estrutura do trabalho	6
Capítulo 2. EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO E NA PROFISSÃO: O ESTADO DA ARTE	8
2.1. Empenhamento na organização: o fascínio do tema	10
2.2. Definição e medição de empenhamento na organização: de constructo uni a multidimensional	15
2.3. As várias dimensões ou componentes do empenhamento	20
2.3.1. Modelo multidimensional de O'Reilly e Chatman	21
2.3.2. Modelo multidimensional de Allen e Meyer	22
2.3.3. Empenhamento na organização: três ou mais componentes?	24
2.4. Antecedentes do empenhamento na organização	26
2.4.1. Modelos causais	27
2.4.1.1. As características pessoais	27
2.4.1.2. As características da função	32
2.4.1.3. Os factores situacionais e as características estruturais	33
2.4.2. Modelos processuais	34
2.4.3. Modelo de gestão de recursos humanos	35
2.5. A satisfação no trabalho: antecedente ou conseqüente do empenhamento?	37
2.6. Conseqüentes do empenhamento	39
2.7. O empenhamento como constructo multifocalizado	40
2.8. O empenhamento na profissão	42
2.8.1. Empenhamento na profissão: a difícil conceptualização	43
2.8.2. Empenhamento na profissão e outros constructos relacionados	45
2.8.2.1. Locais <i>versus</i> cosmopolitas	45

2.8.2.2. Profissionalismo	46
2.8.2.3. Empenhamento na profissão modificado	48
2.8.3. Empenhamento na profissão: uma abordagem uni ou multidimensional?	49
2.8.4. Antecedentes do empenhamento na profissão	51
2.8.5. Consequentes do empenhamento na profissão	53
2.9. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: incompatíveis ou complementares?	54
2.10. Actualidade e pertinência do empenhamento	56
2.11. Nota final	58
Capítulo 3. A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E O DOMÍNIO EXTRA-LABORAL	60
3.1. Relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral: a emergência do tema	62
3.2. Modelos teóricos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral	64
3.2.1. Modelo da transferência	65
3.2.2. Modelo da compensação	66
3.2.3. Modelo da segmentação	68
3.2.4. Outros modelos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral	69
3.2.5. Apreciação crítica das limitações dos modelos	70
3.3. Estudos sobre a relação entre a vida profissional e a vida privada: uni ou bidireccionais?	72
3.4. A relação trabalho e domínio extra-laboral: conflituosa ou nem por isso?	74
3.4.1. Tipos de conflito: tempo, tensão e comportamento	76
3.4.2. Conflito entre a vida profissional e a vida privada: uma questão de género?	77
3.4.3. Conflito entre a vida profissional e a vida privada e os casais de dupla carreira	79
3.4.4. Estratégias pessoais (<i> coping </i>) para fazer face ao conflito entre o trabalho e a vida privada	81
3.5. Os efeitos de transferência positiva: uma alternativa à visão de conflito	84
3.6. A relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral: a posição das organizações	86
3.6.1. Uma tipologia das respostas organizacionais	86
3.6.2. A dúvida que persiste: posição de separação, fusão ou respeito, qual delas a melhor?	88
3.6.3. A conciliação entre a vida profissional e a vida privada: o desafio para as organizações	90
3.6.3.1. As implicações das políticas de conciliação sobre o empenhamento	91
3.6.3.2. Políticas de conciliação entre o trabalho e a família	93
3.7. Percepção de suporte social por parte das chefias e dos colegas de trabalho	98

3.8. O domínio extra-laboral: as várias esferas de actuação	100
3.8.1. A esfera familiar	101
3.8.1.1. A divisão e participação no trabalho doméstico	102
3.8.1.2. Prestação de cuidados aos filhos e familiares idosos	105
3.8.1.3. O cônjuge/companheiro enquanto fonte de suporte social	109
3.8.2. A comunidade	111
3.8.3. As actividades de lazer e de ocupação dos tempos livres	114
3.9. Empenhamento e domínio extra-laboral	118
3.10. Nota final	124
Capítulo 4. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES	126
4.1. Problemática do estudo	126
4.2. O travejamento teórico-conceptual: as opções fundamentais	128
4.2.1. Na senda da multidimensionalidade	128
4.2.2. Uma visão de sistema aberto	129
4.3. O modelo teórico	130
4.3.1. Variáveis dependentes	130
4.3.2. Variáveis independentes	132
4.4. Formulação de hipóteses	134
4.4.1. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: a natureza da relação	135
4.4.2. Os efeitos de transferência negativa do domínio extra-laboral	136
4.4.3. Os benefícios do envolvimento no domínio extra-laboral	139
4.4.4. O suporte proporcionado pelo cônjuge/companheiro	142
4.4.5. Estratégias de <i>coping</i>	143
4.4.6. A posição da organização face ao domínio extra-laboral	144
4.4.7. Políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida privada	146
4.4.8. Suporte das chefias e suporte dos colegas	147
Capítulo 5. METODOLOGIA	150
5.1. Estudo quantitativo	150
5.2. Inquérito por questionário	151
5.3. Desenvolvimento do instrumento de pesquisa: da versão provisória à definitiva	152
5.3.1. As entrevistas exploratórias	152
5.3.2. O primeiro pré-teste	153
5.3.3. O segundo pré-teste	155
5.4. Instrumento de pesquisa: medidas usadas	156

5.5. Participantes e procedimentos	166
5.5.1. Académicos e profissionais de saúde	167
5.5.2. Procedimentos adoptados na aplicação do inquérito por questionário	171
Capítulo 6. ANÁLISE DE RESULTADOS: O DOMÍNIO EXTRA-LABORAL	175
6.1. Caracterização da amostra	175
6.2. Actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral	179
6.2.1. Tempo gasto e importância atribuída às actividades extra-laborais	180
6.2.2. O cônjuge/companheiro(a)	183
6.2.3. Actividades desenvolvidas em contexto familiar	188
6.2.4. Prestação de cuidados aos filhos	193
6.2.5. Prestação de cuidados a familiares idosos/adultos dependentes	194
6.2.6. Importância da família	195
6.2.7. Actividades desenvolvidas na comunidade	198
6.2.8. Actividades de lazer e ocupação dos tempos livres	202
6.2.9. Actividades extra-laborais: benefícios e constrangimentos	204
6.2.10. Estratégias de <i>coping</i>	211
6.2.11. Posição da organização face ao domínio extra-laboral	213
6.2.12. Políticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar e privada	216
6.2.13. Apoio das chefias e dos colegas de trabalho no domínio extra-laboral	218
6.2.14. Análises factoriais e de consistência interna das variáveis extra-laborais	220
Capítulo 7. ANÁLISE DE RESULTADOS: EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO	224
7.1. Análise factorial da escala de empenhamento na organização	224
7.2. Modelos explicativos do empenhamento na organização	228
7.2.1. Modelo explicativo do empenhamento na organização	229
7.2.2. Modelos explicativos das dimensões do empenhamento na organização	234
7.2.2.1. Modelo explicativo do empenhamento afectivo na organização	234
7.2.2.2. Modelo explicativo do empenhamento instrumental na organização	238
7.2.2.3. Modelo explicativo do empenhamento normativo na organização	241
7.2.3. Síntese dos resultados para as dimensões afectiva, instrumental e normativa do empenhamento na organização	244
Capítulo 8. ANÁLISE DE RESULTADOS: EMPENHAMENTO NA PROFISSÃO	247
8.1. Análise factorial da escala de empenhamento na profissão	247
8.2. Modelos explicativos do empenhamento na profissão	250
8.2.1. Modelo explicativo do empenhamento na profissão	251
8.2.2. Modelos explicativos das dimensões do empenhamento na profissão	256

8.2.2.1. Modelo explicativo do empenhamento afectivo na profissão	256
8.2.2.2. Modelo explicativo do empenhamento instrumental na profissão	259
8.2.2.3. Modelo explicativo do empenhamento normativo na profissão	262
8.2.3. Síntese dos resultados para as dimensões afectiva, instrumental e normativa do empenhamento na profissão	265
8.3. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: natureza da relação	267
Capítulo 9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	270
9.1. Empenhamento na organização	270
9.1.1. O papel das variáveis extra-laborais na explicação do empenhamento na organização	275
9.2. Empenhamento na profissão	281
9.2.1. O papel das variáveis extra-laborais na explicação do empenhamento na profissão	284
9.3. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: natureza da relação	288
9.4. Participação no trabalho doméstico e na prestação de cuidados aos filhos e familiares dependentes: algumas considerações	289
Capítulo 10. CONCLUSÕES	292
10.1. Principais conclusões	292
10.2. Implicações para a gestão	298
10.3. Limitações da pesquisa e pistas para investigação futura	300
Referências Bibliográficas	303
Anexo I. Instrumento de recolha de dados	334
Anexo II. Quadros de resultados não incluídos no texto	335

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico	133
---------------------------------------	-----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 6.1. Médias, desvios-padrão e percentagens das características demográficas e profissionais da amostra	177
Quadro 6.2. Sexo e idade dos inquiridos	178
Quadro 6.3. Grau académico do inquirido, segundo o sexo	178
Quadro 6.4. Grau académico do inquirido, segundo a profissão	179
Quadro 6.5. Tempo gasto com as actividades extra-laborais	181
Quadro 6.6. Importância atribuída às actividades extra-laborais	183
Quadro 6.7. Percepção do apoio do cônjuge/companheiro	186
Quadro 6.8. Mobilidade do inquirido e do cônjuge/companheiro, segundo o sexo	187
Quadro 6.9. Mobilidade do inquirido e do cônjuge/companheiro, segundo a profissão ..	188
Quadro 6.10. Responsabilidade pela realização das tarefas domésticas, segundo o sexo	189
Quadro 6.11. Frequência de execução de tarefas domésticas, segundo o sexo	192
Quadro 6.12. Frequência de execução de actividades relacionadas com a prestação de cuidados aos filhos, segundo o sexo	194
Quadro 6.13. Execução de actividades relacionadas com a prestação de cuidados a familiares idosos/adultos dependentes, segundo o sexo	195
Quadro 6.14. . Importância e centralidade da família	196
Quadro 6.15. Contexto em que se desenvolvem as actividades ligadas à comunidade, segundo o sexo	199
Quadro 6.16. Não envolvimento na comunidade: motivos apresentados, segundo o sexo	200
Quadro 6.17. Não envolvimento na comunidade: motivos apresentados, segundo a profissão	200
Quadro 6.18. Envolvimento na comunidade	201
Quadro 6.19. Actividades de lazer/ocupação dos tempos livres e actividades profissionais: Associadas ou dissociadas?, segundo o sexo	203
Quadro 6.20. Actividades de lazer/ocupação dos tempos livres e actividades profissionais: Associadas ou dissociadas?, segundo a profissão	204
Quadro 6.21. Percepção dos benefícios resultantes do papel de pai/mãe	206
Quadro 6.22. Percepção dos benefícios resultantes do envolvimento na comunidade	207

Quadro 6.23. Percepção dos benefícios resultantes das actividades de lazer	208
Quadro 6.24. Percepção dos custos/constrangimentos decorrentes do domínio extra-laboral	209
Quadro 6.25. Estratégias de <i>coping</i>	213
Quadro 6.26. Posição da organização face ao domínio extra-laboral	215
Quadro 6.27. Posição de separação entre o trabalho e as esferas extra-laborais: motivos	216
Quadro 6.28. Políticas de conciliação entre vida profissional e familiar	217
Quadro 6.29. Percepção do apoio das chefias	219
Quadro 6.30. Percepção do apoio dos colegas	220
Quadro 6.31. Valores do coeficiente <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> , para as variáveis extra-laborais	221
Quadro 7.1. Análise factorial da escala de empenhamento na organização, com imposição de um factor (matriz das componentes)	225
Quadro 7.2. Análise factorial da escala de empenhamento na organização (ACP), método de <i>kaiser</i> , depois de rotação <i>varimax</i>	227
Quadro 7.3. Análise de regressão múltipla para o empenhamento na organização	230
Quadro 7.4. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento na organização	232
Quadro 7.5. Análise de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na organização	235
Quadro 7.6. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na organização	237
Quadro 7.7. Análise de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na organização	238
Quadro 7.8. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na organização	240
Quadro 7.9. Análise de regressão múltipla para o empenhamento normativo na organização	241
Quadro 7.10. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento normativo na organização	243
Quadro 7.11. Variáveis incluídas nos modelos de regressão múltipla do empenhamento na organização e das dimensões afectiva, instrumental e normativa	246
Quadro 8.1. Análise factorial da escala de empenhamento na profissão, com imposição de um factor (matriz das componentes)	248
Quadro 8.2. Análise factorial da escala de empenhamento na profissão (ACP), método de <i>kaiser</i> , depois de rotação <i>varimax</i>	250
Quadro 8.3. Análise de regressão múltipla para o empenhamento na profissão	252
Quadro 8.4. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento na profissão	255

Quadro 8.5. Análise de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na profissão .	257
Quadro 8.6. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na profissão	258
Quadro 8.7. Análise de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na profissão	259
Quadro 8.8. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na profissão	261
Quadro 8.9. Análise de regressão múltipla para o empenhamento normativo na profissão	262
Quadro 8.10. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento normativo na profissão	264
Quadro 8.11. Variáveis incluídas nos modelos de regressão múltipla do empenhamento na organização e das dimensões afectiva, instrumental e normativa	267

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Para um entendimento cabal do estudo que aqui se apresenta, em termos do percurso trilhado e das opções efectuadas, entre vários caminhos possíveis, impõe-se uma breve explicação sobre o motivo que levou à realização do mesmo. A ideia de realizar um trabalho de investigação dedicado ao empenhamento remonta há alguns anos atrás, despontando num ensaio de revisão de literatura sobre o tema, apresentado na disciplina de Comportamento Organizacional do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizado na Universidade do Minho. Foi nesse contexto que teve lugar o primeiro contacto com um campo de estudo de grande maturidade teórica e empírica na literatura internacional, sobretudo anglo-saxónica, mas de tradição muito recente na investigação académica conduzida em Portugal. Esta primeira experiência deu entretanto lugar à curiosidade e vontade de querer compreender um fenómeno marcado, na altura, pela reduzida produção científica no contexto português. O embrião da presente dissertação desenvolve-se a partir daquela reflexão sobre o estado da arte do empenhamento, na qual se procurou identificar os principais eixos temáticos e fazer um ponto da situação sobre os desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos sobre a temática em apreço. Nesse processo reflexivo inicial, pretendeu-se detectar os aspectos menos investigados do empenhamento, na tentativa de ajudar ao preenchimento de determinadas lacunas detectadas na literatura da especialidade. O estudo agora conduzido teve em conta esse objectivo, procurando proporcionar um contributo válido e original para este domínio do saber, que tem apaixonado diversos investigadores.

1.1. Pertinência do estudo e principais objectivos

O empenhamento tem, desde há vários anos, exercido enorme atracção e fascínio sobre os investigadores interessados no estudo dos comportamentos e atitudes adoptados em contexto organizacional (por exemplo, Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Meyer e Allen, 1984, 1991 e 1997; Cohen, 2000; Swailes, 2000). Nas últimas três décadas, o empenhamento dos trabalhadores nas organizações tem constituído um tópico de pesquisa do maior interesse para os investigadores, tendo-se tornado num dos temas centrais no campo da gestão e do comportamento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Benkhoff, 1997b). As consequências positivas normalmente associadas ao empenhamento conferiram ao constructo um estatuto de grande importância, não só aos olhos dos académicos, como também da organização e dos próprios indivíduos. Na opinião de Caetano e Tavares (2000), a relevância

do empenhamento extravasa o domínio organizacional e individual, podendo ser perspectivada numa óptica social mais vasta. Do ponto de vista das organizações, o empenhamento dos indivíduos é importante na medida em que reduz determinados comportamentos e atitudes negativas, designadamente o absentismo e a rotatividade, variáveis com implicações importantes ao nível da eficiência e da eficácia organizacional (Hunt e Morgan, 1994). Diversos autores invocam a relação entre o empenhamento na organização e a eficácia e competitividade, aspecto crucial no contexto actual de elevada incerteza e mudança constante. Meyer e Allen (1997) sugerem que o conhecimento do empenhamento possibilita aos gestores e às organizações uma gestão mais eficiente da mudança. Os autores alertam para o facto de as organizações não poderem ignorar os laços que unem os indivíduos à organização, devendo prestar especial atenção às políticas e práticas passíveis de influenciar o desenvolvimento daqueles.

A profusão de estudos é de tal ordem que há quem duvide existir, na literatura organizacional, um tema mais estudado do que o empenhamento na organização (Swales, 2000). A razão recorrentemente invocada para justificar tão grande interesse prende-se com os efeitos potenciais do empenhamento sobre algumas variáveis de desempenho de maior importância para a vida das organizações, nomeadamente nos comportamentos de retirada organizacional (*turnover* efectivo ou intenções de saída), no absentismo, nos comportamentos de cidadania organizacional, na propensão para a mudança, entre outras (Mowday, Porter e Steers, 1982; O'Reilly e Chatman, 1986; Darden, Hampton e Howell, 1989; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989; Becker, 1992; Hunt e Morgan, 1994; Meyer e Allen, 1997; Cohen, 2000; Yousef, 2000). Em termos gerais, os dados teóricos e empíricos sugerem que as pessoas mais empenhadas tendem a revelar maior intenção de permanecer na organização, menores índices de absentismo, maior pontualidade, maior predisposição para fazer sacrifícios, melhor desempenho, atitudes mais favoráveis perante a mudança e índices mais elevados de cidadania organizacional. Alguns autores consideram que, de entre a diversidade de variáveis estudadas no comportamento organizacional, o empenhamento na organização parece ser a que apresenta melhor capacidade explicativa sobre as intenções comportamentais (Iverson e Roy, 1994; McCaul, Hinsz e McCaul, 1995; Meyer e Allen, 1997), o que pode justificar a aparentemente excessiva atenção dedicada ao estudo do empenhamento na organização.

Embora a pesquisa sobre o empenhamento dos indivíduos reúna cerca de quatro décadas de investigação, é nos anos oitenta do século passado que conhece maior expansão. A década de oitenta constitui, por isso, um marco essencial na história daquilo que poderá ser

designado por ‘teoria do empenhamento’. Nesse período, este domínio do saber vê multiplicar os trabalhos de natureza teórico-conceptual, e alargar o espectro de contribuições empíricas. Na década seguinte, o empenhamento na organização continua a ser um tópico de investigação de grande interesse (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolntsky, 2002). Em 1998, Mowday afirmava não haver qualquer indício de diminuição de interesse no estudo do empenhamento na organização com o passar dos anos, de tal forma que a atenção dedicada ao empenhamento havia crescido exponencialmente.

Apesar da abundante produção científica em torno dos problemas e desafios levantados pelo empenhamento, a pesquisa parece circunscrever-se a um tipo específico de empenhamento, aquele que tem subjacente a ligação do indivíduo à organização. Efectivamente, não restam dúvidas que a vertente organizacional tem tido um tratamento preferencial por parte dos investigadores que se têm dedicado ao estudo do empenhamento, o mesmo não podendo ser aduzido relativamente a outros focos de empenhamento. Apesar dos apelos encontrados na literatura, no sentido de estender o estudo do empenhamento a outros focos que não a organização, eles permanecem largamente ignorados ou são remetidos para um plano secundário, mesmo nos países em que o tema se apresenta bastante consolidado. O empenhamento na profissão e outros conceitos relacionados, como é o caso do empenhamento no cargo e na carreira, são disso exemplo. É notória a concentração dos estudos, quer os de índole teórico-conceptual quer os de natureza empírica, no empenhamento na organização e menos abundante a realização de estudos sobre o empenhamento dos indivíduos nas respectivas profissões, ocupações, carreira, cargo...

Snape e Redman (2003) alertam para o facto de a instabilidade que se vive hoje nas organizações modernas instigar os indivíduos a trocar o empenhamento que outrora se dirigia às entidades empregadoras pela maior estabilidade das ocupações. Por este motivo, um maior conhecimento – e mais aprofundado – do empenhamento na ocupação afigura-se indispensável aos indivíduos que se propõem compreender as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais (Snape e Redman, 2003). Na opinião de Lee, Carswell e Allen (2000), é importante aprofundar o estudo do empenhamento na profissão. Uma das razões fundamentais prende-se com o facto de a carreira/profissão ocupar um lugar central na vida dos indivíduos. Por outro lado, sendo capaz de afectar a retenção dos trabalhadores, tem importantes implicações na gestão de recursos humanos. O estudo do empenhamento na profissão pode ainda ajudar na compreensão do modo como os indivíduos desenvolvem empenhamento e articulam os múltiplos empenhamentos dentro e fora do contexto de trabalho (Lee, Carswell e Allen, 2000). Tomando emprestados aqueles argumentos, poder-se-á afirmar

que o estudo do empenhamento na profissão é crucial para um maior e mais rigoroso entendimento da temática do empenhamento. A necessidade urgente de contribuir para o aprofundamento de alguns conceitos de empenhamento, além do foco organizacional, constitui um dos objectivos do presente estudo. Assim, a par do empenhamento na organização, a pesquisa que aqui se dá conta aborda também o empenhamento na profissão.

As abordagens clássicas enfatizam a natureza unidimensional do empenhamento, perspectivando-o como uma atitude (Mowday, Steers e Porter, 1979) ou como um comportamento (Becker, 1960). Surgem, entretanto, alguns autores que questionam a natureza unidimensional do empenhamento, levando-os a desenvolver e propor conceptualizações de natureza multidimensional (Meyer e Allen, 1991). As abordagens multidimensionais, contrariamente às concepções simplistas anteriores, baseiam-se no pressuposto da existência de várias componentes ou dimensões de um mesmo foco de empenhamento. O reconhecimento de que o empenhamento pode assumir formas diversas constitui um avanço conceptual de enorme importância para a compreensão deste constructo (Mowday, 1998). Outro avanço importante traduz a possibilidade de o empenhamento possuir alvos ou focalizações diversas (organização, profissão, trabalho, cargo, carreira, entre outros focos). Tendo em conta a evolução sofrida no constructo de empenhamento, na presente investigação, o empenhamento é concebido na sua multidimensionalidade e multifocalização.

Outra constatação que pode ser feita relativamente ao estado da arte sobre o empenhamento assenta no facto de os modelos preditivos ou explicativos do empenhamento assentarem quase exclusivamente em variáveis relacionadas com o indivíduo (nomeadamente nas características demográficas e disposicionais), variáveis relacionadas com o trabalho (por exemplo, o grau de autonomia e diversidade de tarefas, a sobrecarga, a ambiguidade e o conflito de papéis), características situacionais do contexto laboral (por exemplo, percepção do estilo de liderança e clima de trabalho) e características estruturais da organização (Mathieu e Zajac, 1990). A ênfase excessiva no poder preditivo das variáveis individuais, laborais, situacionais e estruturais tem como consequência o menosprezo relativamente a outro tipo de potenciais antecedentes do empenhamento. Os modelos clássicos do empenhamento têm sistematicamente omitido ou secundarizado os efeitos da vida privada sobre o comportamento dos indivíduos no local de trabalho. A indiferença mostrada relativamente às esferas extra-laborais parece indiciar que a formação e manutenção dos níveis de empenhamento são alheias à vida privada dos membros organizacionais. Esta asserção propicia algumas interrogações. Será que o empenhamento pode ser explicado apenas por referência a variáveis pessoais e/ou laborais? Será que os outros contextos nos

quais os indivíduos funcionam e se movimentam não são igualmente passíveis de influenciar os comportamentos e atitudes adoptados no seio das organizações?

Esta investigação incide, por isso, sobre um conjunto de variáveis habitualmente negligenciadas nos modelos destinados a prever e/ou explicar o empenhamento, genericamente designadas por extra-laborais ou não-laborais. A reflexão sobre o domínio extra-laboral, e das actividades que nele têm lugar, pressupõe a passagem para o outro lado do paradigma do trabalho. O paradigma do trabalho atribui à esfera laboral um lugar central e dominante nas sociedades contemporâneas. Do outro lado, isto é, na esfera da vida exterior ao trabalho (aqui designada por domínio extra-laboral), são desempenhados papéis e actividades de natureza diversa, no espaço e tempo dedicados à família, à comunidade e ao lazer. Face ao exposto, emerge como objectivo central desta dissertação o questionamento dos efeitos de variáveis e dinâmicas atinentes à vida privada sobre o empenhamento dos indivíduos na organização em que trabalham e na profissão que desempenham.

1.2. Contribuição em termos académicos e práticos

Como se referiu, a relativa escassez de produção científica no domínio da interacção entre o empenhamento e a esfera extra-laboral dos indivíduos aponta para a pertinência da realização de estudos incidindo sobre esta vertente. Não obstante tratar-se de uma problemática com grande maturidade científica, o empenhamento apresenta ainda algumas lacunas teóricas e empíricas. Uma das linhas de pesquisa que carece de maior investigação é precisamente a da avaliação do impacto de variáveis extra-laborais sobre as atitudes e os comportamentos que os indivíduos adoptam em contexto laboral. Durante vários anos, os investigadores que se debruçaram sobre o empenhamento trataram-no como uma questão eminentemente laboral, ignorando os potenciais efeitos das actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral. Embora sem pretensões de esgotar a problemática que serve de enquadramento ao estudo, a presente investigação propõe-se ajudar na clarificação do papel desempenhado por certas variáveis da vida privada na explicação do empenhamento na organização e do empenhamento na profissão. E, deste modo, contribuir para o conhecimento científico de uma linha de investigação fortemente marcada por trabalhos de carácter especulativo.

Além dos objectivos científicos, a pesquisa foi desenhada no sentido de contribuir para a melhoria das práticas de gestão, ajudando a fazer luz sobre os efeitos da vida privada no desenvolvimento do empenhamento na organização e do empenhamento na profissão. Embora

se trate de um estudo de natureza académica, esta pesquisa reveste-se de interesse para os gestores, em particular da gestão dos recursos humanos, na medida em que aborda uma questão que lhes é particularmente cara: o empenhamento dos trabalhadores. A identificação ou clarificação do poder preditivo associado às variáveis extra-laborais poderá servir de base à definição de políticas organizacionais destinadas a promover o empenhamento daqueles profissionais, através de uma maior atenção prestada à vida privada. Ou seja, o conhecimento dos efeitos, positivos ou negativos, derivados das variáveis extra-laborais tem a utilidade potencial de identificar as atitudes, opiniões e expectativas dos profissionais em relação a matérias relevantes, que podem orientar políticas e acções organizacionais e ajudar a elaborar mecanismos e práticas de gestão promotoras de empenhamento na organização. Em suma, pelos motivos apresentados, esta temática reveste-se de interesse tanto para os académicos como para os práticos.

1.3. Estrutura do trabalho

A dissertação é constituída por dez capítulos. No Capítulo 1, é feita a introdução ao estudo, apresentando-se o objecto de pesquisa, principais objectivos, contribuição esperada e estrutura da dissertação.

Nos dois capítulos seguintes, procede-se à revisão da literatura, isto é, à delimitação teórico-conceptual da problemática em análise. No Capítulo 2, discorre-se sobre o estado actual da arte relativamente aos dois focos de empenhamento estudados. Neste capítulo, faz-se referência à importância do empenhamento enquanto objecto de estudo, às principais definições e medidas usadas e à evolução verificada no constructo. São ainda identificadas as principais contribuições para a compreensão dos antecedentes e consequentes do empenhamento. Finalmente, é feita uma referência breve à (in)compatibilidade do empenhamento na organização e empenhamento na profissão, bem como à pertinência e actualidade de estudos centrados no empenhamento.

No Capítulo 3, são revistas algumas temáticas do domínio extra-laboral de maior interesse para o tema em análise. São apresentados os motivos que justificam a condução de estudos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral. Apresentam-se os modelos teóricos explicativos daquela interacção, assim como uma tipologia da postura das organizações face à relação entre o trabalho e a vida privada. O domínio extra-laboral é segmentado na esfera da família, da comunidade e do lazer. São ainda referidas as

contribuições teóricas e empíricas para o estudo da relação entre as variáveis extra-laborais e o empenhamento.

No Capítulo 4, é apresentado o modelo teórico da pesquisa, as variáveis dependentes e explicativas do estudo. São ainda apresentadas as hipóteses, formuladas a partir dos vários contributos recolhidos na literatura.

No Capítulo 5, dedicado à metodologia, são justificadas as opções metodológicas de recolha e tratamento de dados.

A análise de resultados é efectuada ao longo de três capítulos. No Capítulo 6, procede-se à caracterização da amostra, seguindo-se a apresentação dos resultados relativos às variáveis extra-laborais. No Capítulo 7, tem lugar a análise de resultados do empenhamento na organização e, no Capítulo 8, são analisados os resultados do empenhamento na profissão.

No Capítulo 9, é feita a discussão dos resultados, tendo em conta as evidências empíricas e as proposições teóricas identificadas a partir da revisão da literatura.

O Capítulo 10 apresenta as conclusões da dissertação. São identificadas as principais contribuições da pesquisa, quer em termos de conhecimento teórico quer em termos práticos. Procede-se ainda à identificação das principais limitações do estudo e apresentação de algumas pistas para investigação futura nesta área.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação. Em anexo, é apresentado o instrumento de recolha de dados (Anexo I) e são exibidos alguns quadros de resultados não incluídos no corpo do texto (Anexo II).

Capítulo 2. EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO E NA PROFISSÃO: O ESTADO DA ARTE

Este capítulo pretende rever os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com os conceitos de empenhamento na organização e empenhamento na profissão¹. Ao mesmo tempo, procura-se dar a conhecer os motivos pelos quais o empenhamento tem tido um acolhimento tão favorável e exercido um fascínio tão grande sobre os investigadores interessados em compreender as dinâmicas que subjazem às atitudes e comportamentos adoptados pelos indivíduos em contexto organizacional.

Tratando-se de um tema vasto e complexo, a revisão da literatura procura reflectir os eixos temáticos que atravessam este campo de saber e que assumem particular importância para a problemática em estudo. Neste sentido, a revisão incide sobre as problemáticas da definição e operacionalização dos constructos de empenhamento na organização e na profissão, os instrumentos desenvolvidos para medir aqueles conceitos, os seus antecedentes e consequentes e a relação existente entre os dois focos de empenhamento. No final, faz-se referência a uma preocupação latente dos investigadores do empenhamento, que questiona a actualidade e pertinência do tema para o comportamento organizacional e gestão.

Não sendo pacífica a tradução do ‘*commitment*’ por empenhamento, importa começar por analisar alguns dos termos passíveis de utilização na língua portuguesa. Na comunidade científica portuguesa, o ‘*commitment*’ tem sido alvo de traduções diversas, que variam de acordo com os investigadores, sendo as mais frequentemente utilizadas: ‘empenhamento’, ‘implicação’, ‘compromisso’ e ‘comprometimento’. O termo ‘implicação’ foi encontrado, por exemplo, numa dissertação de mestrado (Tavares, 2000) e num manual escolar (Ferreira, Neves e Caetano, 2001). Outros autores preferem traduzi-lo como ‘compromisso’. É o caso de Carochinho, que, na sua dissertação de mestrado, opta por esta tradução (Carochinho, 1998). Segundo o autor, a opção pela designação de ‘compromisso’ deve-se ao facto de estar mais próxima do significado original². A outra razão apontada por Carochinho para justificar a sua escolha preconiza a harmonização ibérica da terminologia usada pelos investigadores

¹ Na presente dissertação, pretende-se captar a ligação psicológica que une os indivíduos à sua ocupação, donde o emprego da expressão empenhamento na ocupação seria igualmente correcto. Todavia, como os inquiridos aqui estudados são profissionais, optou-se pelo emprego da expressão ‘empenhamento na profissão’. O termo profissional não é sinónimo de ‘*professional*’, em inglês, por conseguinte, não tem correspondência com o sentido que a literatura anglo-saxónica lhe confere. Opção idêntica foi feita por Hall, Smith e Langfield-Smith (2004), no seu estudo dedicado ao empenhamento na profissão de uma amostra de contabilistas.

² Este argumento é sempre invocado pelos vários investigadores que optaram por qualquer uma das possíveis traduções. Curiosamente, no mesmo ano, num artigo de Carochinho, em co-autoria com Neves e Jesuíno, o termo ‘empenhamento’ foi usado para traduzir o conceito de ‘*organizational commitment*’, com a justificação de se tratar da expressão “mais próxima da significação original” (Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998, p. 269).

portugueses e seus congêneres da vizinha Espanha. Nas traduções brasileiras das obras anglo-saxônicas, a escolha recai sobre o ‘comprometimento’ (Dessler, 1997). Em Portugal, o termo ‘comprometimento’ foi também usado, desta feita por Miguez (1987).

Na presente pesquisa, e à semelhança de outros investigadores (Marques, 1996; Rego, 2002; Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2003; Ferreira, 2005), optou-se por ‘empenhamento’, pela circunstância de se considerar a tradução mais correcta para conceituar a relação de vinculação que une o indivíduo à organização. Quando se pretende transmitir a ideia de ligação psicológica do indivíduo a uma qualquer entidade – seja ela um grupo, organização, carreira ou profissão –, habitualmente diz-se que essa pessoa está ‘empenhada’, sendo menos habitual ouvir-se dizer que está ‘implicada’, ‘compromissada’ ou ‘comprometida’. De resto, alguns destes termos podem ter uma conotação menos positiva, colocando algumas reservas na sua utilização. Os significados avançados por qualquer dicionário da língua portuguesa para definir ‘implicação’ têm uma tónica marcadamente negativa. A título de exemplo, o Dicionário da Língua Portuguesa, editado pela Texto Editora, define a implicação como ‘contradição’, ‘embirração’ e ‘incompatibilidade’ (2003, p. 851). No Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia de Ciências de Lisboa, o ‘estado de alguém que se encontra envolvido num processo criminal’ aparece como um dos sinónimos possíveis de implicação (2001, p. 2041). O ‘comprometimento’ é muitas vezes usado para reflectir a sujeição, obrigação ou responsabilidade assumida perante algo (Dicionário da Língua Portuguesa, da Texto Editora, 2003, p. 388). A utilização do termo ‘compromisso’ pode igualmente causar alguma estranheza, patente nalgumas conjugações verbais. Por exemplo, ao pretender dizer-se que os indivíduos têm uma relação de vinculação com a sua organização deverá dizer-se que estão ‘compromissados’ com a mesma?

O ‘empenhamento’ ou ‘empenho’ apresentam um significado marcadamente positivo, por conseguinte mais condizente com a significação original de *‘commitment’*. A consulta de dicionários da língua portuguesa permite constatar que os sinónimos de empenhamento captam a essência daquilo que deve ser a tradução de *‘commitment’*. O Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2001) define empenhamento como ‘acto de se interessar por alguma coisa, de a desejar obter ou de se esforçar pelo êxito de um empreendimento’ e ainda ‘acto de se dedicar inteiramente, de se esforçar ao máximo’ (p. 1376). Estas expressões traduzem inequivocamente o sentido de diligência, grande desejo, interesse e intenção de ter um desempenho superior ao normalmente esperado. Sublinhe-se, porém, que a argumentação exposta a propósito da tradução mais fidedigna ou aproximada do *‘commitment’* não visa circunscrever os efeitos do empenhamento a resultados e experiências unicamente positivos,

pois é sabido que o empenhamento pode traduzir-se igualmente em consequências negativas, tanto para o indivíduo como para a organização (Randall, 1987). Apenas se pretendeu mostrar que a tradução usada no presente estudo se aproxima mais da acepção original.

Um outro argumento que poderá ser avançado para justificar a escolha de empenhamento, em detrimento de outros vocábulos, prende-se com um trabalho de normalização no uso de vocábulos estrangeiros na área do comportamento organizacional, levado a cabo por um grupo de investigadores denominado GNOMO, acrónimo de Grupo (Permanente) de Normalização do Vocabulário Organizacional (Cunha e Rego, 2002; Cunha *et al.*, 2003). O referido grupo fez um esforço no sentido de inscrever alguns termos e expressões anglo-saxónicas na terminologia portuguesa. A tradução proposta pelo GNOMO para o termo inglês original ‘*commitment*’ foi empenhamento. Uma publicação recente no âmbito do Comportamento Organizacional – o Manual de Comportamento Organizacional e Gestão – emprega o vocábulo empenhamento (Cunha *et al.*, 2003, p. 166).

2.1. Empenhamento na organização: o fascínio do tema

O empenhamento, sobretudo o empenhamento na organização, é um tema que, desde há várias décadas, tem suscitado enorme interesse entre os investigadores de diversas áreas científicas, ocupando um lugar privilegiado nas preocupações dos indivíduos que se dedicam ao estudo das atitudes e comportamentos em contexto organizacional (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982; Meyer e Allen, 1984; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993; Benkhoff, 1997b; Meyer e Allen, 1997; Cohen, 2000; Swailes, 2000). Numerosos cientistas organizacionais, nomeadamente investigadores e especialistas do comportamento organizacional, da psicologia industrial e organizacional, da sociologia das organizações, da economia do trabalho, entre outras áreas, elegeram o empenhamento como objecto de estudo (Lincoln e Kalleberg, 1990; Mueller, Wallace e Price, 1992; Allen e Meyer, 1996).

A principal razão apontada para tamanha produção científica prende-se com a associação do empenhamento (na vertente organizacional) a variáveis organizacionais de maior importância, tais como o absentismo, o *turnover*, a pontualidade e os comportamentos de cidadania organizacional (Darden, Hampton e Howell, 1989; Chen e Francesco, 2000). A literatura mostra que os indivíduos empenhados na organização exibem menos comportamentos de retirada organizacional, tais como o absentismo (Farrell e Peterson, 1984; Mathieu e Kohler, 1990; Gellatly, 1995; Chen e Francesco, 2000) e o *turnover* (Porter *et al.*,

1974; Blau e Boal, 1987; Somers, 1995), ou intenções de *turnover* (Shore e Martin, 1989; Chen e Francesco, 2000). Por outro lado, maiores níveis de empenhamento na organização têm surgido associados a um incremento da pontualidade (Mathieu e Zajac, 1990), a um maior envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1986; Schappe, 1998) e a uma melhoria generalizada dos rácios de desempenho individual (Mathieu e Zajac, 1990). Ao aumentar o desempenho, reduzir o absentismo e a rotação de pessoal, o empenhamento tenderá a beneficiar tanto o trabalhador como a organização (Reilly e Orsak, 1991). Em suma, os indivíduos mais empenhados tendem a exercer um maior esforço e a dedicar mais energia aos seus referenciais de empenhamento, estando menos inclinados a desistir ou a apresentar desempenhos sofríveis nesses mesmos domínios (Graddick e Farr, 1983).

O artigo de H. S. Becker (1960) sobre o conceito de empenhamento constituiu um primeiro estímulo para o estudo do empenhamento, sendo uma referência clássica na teoria do empenhamento. No início da década de sessenta, H. S. Becker constatava que, embora o conceito de empenhamento tivesse uma ampla utilização, o seu tratamento formal era bastante incipiente. O autor mostra-se bastante crítico relativamente à análise rudimentar a que o conceito estava submetido. Numa tentativa de fazer luz sobre o conceito, Becker (1960) lança-se na clarificação do significado de empenhamento. A teoria formulada vê no empenhamento uma explicação implícita para os mecanismos que estão na origem de comportamentos humanos consistentes³, edificando-a sobre o conceito de '*side-bets*'⁴. Considera-se que um indivíduo fez um investimento ('*side-bet*') quando uma decisão que ele toma relativamente a uma determinada linha de acção se repercute sobre outros interesses ou actividades não necessariamente relacionados com ela (H. S. Becker, 1960, p. 35).

Em resumo, H. S. Becker (1960) define o empenhamento como um mecanismo que leva os indivíduos a enveredar por linhas de acção consistentes, em resultado da acumulação de investimentos que seriam perdidos no caso de se verificar a descontinuidade de tais acções. O termo '*side-bets*' é amplamente usado para designar qualquer investimento – tempo, esforço ou dinheiro – que o indivíduo fez na organização e que ele percebe como algo valioso que pode vir a perder ou a tornar-se obsoleto no caso de abandonar a organização (Meyer e Allen,

³ Os comportamentos consistentes a que H. S. Becker (1960) se refere encerram algumas características. Em primeiro lugar, mantêm-se durante um certo período de tempo. Por outro lado, permitem prosseguir um dado objectivo. Finalmente, a noção de linhas de actividade consistentes pressupõe a escolha de uma alternativa em detrimento de outras igualmente verosímeis. Ou seja, a escolha da alternativa que melhor atende aos seus propósitos.

⁴ Literalmente, a expressão '*side bets*' pode ser traduzida como 'trocas laterais'.

1984). É, portanto, a ameaça de perder os investimentos feitos que leva a pessoa a empenhar-se na organização. A teoria postula que o empenhamento será tanto mais elevado quanto maior for o número de investimentos acumulados, aumentando com a idade e tempo de permanência na organização. Hrebiniak e Alutto (1972) interpretam a teoria proposta por Becker, definindo o empenhamento como um fenómeno estrutural decorrente das transacções efectuadas entre o indivíduo e a organização e das mudanças nos benefícios adquiridos e investimentos feitos pelo indivíduo no trabalho ao longo do tempo.

Algumas pesquisas edificadas sobre a formulação teórica de H. S. Becker (1960) dão apoio parcial à teoria desenvolvida pelo autor (por exemplo, Alutto, Hrebiniak e Alonso, 1973). Nos trabalhos de revisão de literatura elaborados por Mowday *et al.* (1982), Morrow (1983), Reichers (1985) e Griffin e Bateman (1986), os autores concluem pela existência de relações significativas entre os investimentos acumulados (*'side-bets'*) e o empenhamento na organização, dando, assim, apoio à teoria de Becker. Outros estudos, porém, não corroboram a teoria de Becker (1960), nalguns casos proporcionando mesmo resultados contraditórios ao referido modelo (Ritzer e Trice, 1969; Aranya e Jacobson, 1975; Cohen e Lowenberg, 1990). Apesar da inconsistência patente nos resultados dos estudos inspirados na teoria de H. S. Becker, não se pode deixar de sublinhar o pioneirismo do autor numa determinada forma de perspectivar o empenhamento – a dimensão instrumental –, a que se fará referência num momento posterior da revisão da literatura. Efectivamente, o trabalho encetado por Becker (1960) constitui o embrião do tipo de empenhamento que se convencionou chamar de instrumental, calculativo ou ainda de continuidade.

Entretanto, outros investigadores conceptualizavam o empenhamento como uma orientação emocional ou afectiva dirigida a uma dada entidade, nomeadamente à organização (por exemplo, Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974). De acordo com esta visão, os indivíduos que nutrem um sentimento afectivo para com a sua organização tomam a decisão de permanecer naquela por vontade própria, sem quaisquer laivos de intenção instrumental (conforme sugerido na abordagem comportamental). Esta forma de perspectivar o empenhamento remete para os trabalhos pioneiros iniciados na década de setenta (Buchanan, 1974; Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979). Nos anos 70, o empenhamento começa a ser estudado de uma forma mais sistematizada, mercê dos esforços envidados pelos autores anteriormente referenciados, entre outros (Bartol, 1979). O grande impulso para a teoria do empenhamento na organização, na sua vertente afectiva, deve ser creditado a Porter e seus colaboradores (Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982), a quem se deve a autoria do instrumento clássico mais usado na medição do

empenhamento na organização. Esta escala, que mede o empenhamento afectivo na organização, recebe o nome de ‘*Organizational Commitment Questionnaire*’ (OCQ)⁵.

Os anos oitenta são o testemunho daquilo que se poderia designar de passagem da adolescência para a maturidade do empenhamento, em virtude da quantidade e diversidade de contributos teóricos, conceptuais e, sobretudo, empíricos. Nesta década, verifica-se um aumento considerável de estudos voltados para a definição e operacionalização do empenhamento (Reichers, 1985), bem como para a determinação das suas causas ou antecedentes e/ou das suas consequências (Bateman e Strasser, 1984; Reichers, 1986; DeCottis e Summers, 1987; Randall, 1987; Mottaz, 1988; Dornstein e Matalon, 1989; Katzell e Austin, 1992). Nesse mesmo período, é notório um aumento significativo de pesquisas em que o empenhamento, não sendo o principal foco de interesse, surge como uma das variáveis explicativas do comportamento dos indivíduos nas organizações, a par de outras variáveis, nomeadamente a satisfação no trabalho (Griffin e Bateman, 1986; Glisson e Durick, 1988; Williams e Anderson, 1991).

Nos anos noventa, ainda que sem a euforia da década anterior, vários investigadores continuam a mostrar interesse no estudo desta variável associada a importantes consequências na vida das organizações, expressas em indicadores de eficácia e eficiência organizacional (Hunt e Morgan, 1994; Beck e Wilson, 2000). Nos finais da década de noventa, Meyer e Allen (1997) publicam uma obra onde fazem uma revisão extensiva dos principais contributos teóricos e empíricos efectuados sobre este tópico. De resto, ao longo do processo de desenvolvimento da teoria do empenhamento, tem sido possível encontrar alguns trabalhos de revisão da literatura, que traduzem o esforço de sintetização do largo espectro de matérias exploradas nesta área de investigação (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Griffin e Bateman, 1986; Mathieu e Zajac, 1990; Morrow, 1993; Cohen, 2003).

A profusão de estudos publicados durante cerca de quatro décadas de pesquisa conferiu à teoria do empenhamento o estatuto de maioridade. A maturidade do empenhamento está patente nos vários trabalhos de revisão da literatura, quer de natureza qualitativa (por exemplo, Morrow, 1983; Reichers, 1985; Griffin e Bateman, 1986), quer quantitativa (por

⁵ O enorme interesse suscitado por este instrumento de medida está patente na constante adaptação deste questionário numa diversidade de culturas. Por exemplo, o estudo de Luthans, McCaul e Dodd (1985) descreve a adaptação do OCQ à cultura coreana. Em 1998, Carochinho, Neves e Jesuíno publicam um artigo que traduz um esforço claro de adaptação e aferição deste instrumento de medida para a população portuguesa. Para tanto, é feita uma análise das características psicométricas do questionário, segundo os critérios de validade, fidelidade e sensibilidade. Este trabalho de validação do OCQ é tanto mais importante quanto se sabe que o mesmo foi especificamente elaborado para o contexto norte-americano (Cook e Wall, 1980). As análises efectuadas por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) põem em evidência “a validade e a adequabilidade do OCQ para a cultura organizacional portuguesa” (p. 280).

exemplo, a meta-análise levada a efeito por Mathieu e Zajac, 1990) entretanto publicadas. A investigação dedicada ao empenhamento tem sido tão intensa que chega a rivalizar com alguns temas clássicos das ciências organizacionais, designadamente a satisfação no trabalho (Meyer, Allen e Smith, 1993). A este respeito, Swailes (2000) chega inclusive a afirmar que “será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento” (p. 199).

O poder preditivo atribuído ao empenhamento transformou-o num objecto de estudo ubíquo, apropriado por investigadores de diversas filiações científicas. No âmbito do comportamento organizacional, da psicologia organizacional e também da sociologia, o empenhamento tem sido alvo de diversas formulações teórico-conceptuais e empíricas. A diversidade de pesquisas é de tal forma elevada que a realização de comparações entre os vários estudos tem-se revelado uma tarefa árdua, assumindo contornos de uma missão quase impossível. Esta dificuldade, a que nenhum investigador do empenhamento fica indiferente, tem sido referida e reiterada por vários autores que têm conduzido investigações nesta área (Angle e Perry, 1986). Conscientes desta diversidade, Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que os recém-chegados à literatura do empenhamento vão deparar-se com diferentes enquadramentos teóricos: unidimensionais (por exemplo, Mowday, Porter e Steers, 1982; Wiener, 1982; Blau, 1985; Brown, 1996) e multidimensionais (por exemplo, Angle e Perry, 1981; O’Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990b; Mayer e Shoorman, 1992; Jaros, Jermier, Koehler e Sincich, 1993). Não ainda descobrir que o empenhamento no trabalho pode assumir várias feições. Nestas condições, o estudo do empenhamento poderá ser encarado pelos investigadores como um desafio ou frustração. Tal complexidade será particularmente desconcertante para os práticos que pensam encontrar na literatura da especialidade respostas para as questões: “Será que devemos tentar estimular empenhamento nos trabalhadores? Empenhamento em quê? Como? Com que objectivo?” (Meyer e Herscovitch, 2001, p. 300). Apesar das dificuldades decorrentes da diversidade de contributos e pontos de vista, nos pontos seguintes, procura rever-se criticamente a literatura, centrando esta síntese nos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos.

O interesse suscitado pelo empenhamento tem-se traduzido em importantes desenvolvimentos teórico-conceptuais e empíricos. A investigação subordinada ao empenhamento, embora ampla e diversa, pode ser arrumada em algumas temáticas fundamentais. O extenso corpo de pesquisa tem-se polarizado entre (1) a tentativa de definição e medição do constructo e conseqüente identificação das dimensões ou componentes, (2) o estudo das variáveis tidas como antecedentes (ou determinantes) e

consequentes (ou efeitos) do empenhamento e (3) a enunciação dos focos ou alvos diversos do empenhamento. Na revisão da literatura, começa-se por analisar o empenhamento na organização, sendo depois analisados os principais contributos para o empenhamento na profissão. Há, porém, determinados aspectos que são comuns aos dois focos de empenhamento. Nestes casos, em que se torna redundante e complexa uma análise dirigida a cada uma daquelas manifestações de empenhamento, a revisão será conjunta.

2.2 Definição e medição de empenhamento na organização: de constructo uni a multidimensional

São várias as definições que se podem encontrar na literatura para o constructo de empenhamento. Subjacente a cada uma das definições, está a forma como o investigador interpreta a relação de vinculação do indivíduo à organização ou determinado sistema social (Swailles, 1995). Neste sentido, alguns investigadores analisam o empenhamento em termos das atitudes individuais e sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação à organização ou valores organizacionais. Outros, porém, vão à procura dos motivos que levam à criação e manutenção de tais ligações, enfatizando a dimensão instrumental do empenhamento. Estas duas variantes de empenhamento recebem a designação de empenhamento atitudinal e comportamental, respectivamente (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Reichers, 1985). É frequente fazer corresponder o empenhamento atitudinal à componente afectiva e o empenhamento comportamental à dimensão assente na ideia “de continuidade” na organização (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989). A distinção tradicional entre aquelas duas componentes de empenhamento tem importantes implicações não só na definição e medição do empenhamento como também nas abordagens efectuadas ao nível dos antecedentes e consequências do empenhamento (Meyer e Allen, 1997).

A literatura revela a existência de várias definições de empenhamento, não havendo uma capaz de reunir o consenso dos investigadores. Na opinião de Mowday, Porter e Steers (1982), a confusão conceptual decorre do facto de o empenhamento ser usado para descrever dois fenómenos diversos: atitudes e comportamentos. Segundo os autores, as várias definições existentes podem ser classificadas numa daquelas duas categorias anteriormente identificadas. Efectivamente, verifica-se que o constructo de empenhamento na organização tem-se

desenvolvido no âmbito de duas perspectivas teóricas fundamentais⁶: uma abordagem atitudinal ou afectiva e uma abordagem comportamental ou calculativa (Griffin e Bateman, 1986; McGee e Ford, 1987; Cohen e Lowenberg, 1990). Consequentemente, as definições e medidas de empenhamento polarizam-se entre a abordagem atitudinal e comportamental. Para compreender o empenhamento, é necessário fazer uma distinção entre o empenhamento atitudinal e o empenhamento comportamental, respectivas definições e instrumentos de medida.

Como constata Mottaz (1988), os investigadores do empenhamento na organização privilegiam o empenhamento atitudinal⁷. Os principais desenvolvimentos teóricos acerca do empenhamento estão, por isso, centrados no empenhamento enquanto atitude. A perspectiva atitudinal define o empenhamento como um constructo de feições eminentemente afectivas, na linha encetada por Porter e seus colaboradores (Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Este tipo de empenhamento configura uma resposta afectiva (atitude ou orientação), uma ligação de natureza psicológica que une ou liga o indivíduo à sua organização (Meyer e Allen, 1984; McGee e Ford, 1987; Gregersen e Black, 1992; Mayer e Shoorman, 1992). A definição de Porter e seus associados constitui uma referência incontornável para todos os investigadores da área (Mowday, Steers e Porter, 1979). Embora reconheçam a existência de uma corrente comportamental, estes autores assumem uma perspectiva atitudinal.

Nos trabalhos desenvolvidos pela equipa de Porter (Mowday, Porter e Steers, 1979), o empenhamento na organização é definido em termos de: a) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização (identificação); b) uma vontade de exercer um elevado nível de esforço e energia em benefício da organização (envolvimento); e c) um forte desejo de permanecer membro dessa organização (lealdade). Ou seja, o empenhamento não se circunscreve a uma postura de lealdade passiva para com a organização, pressupondo também um relacionamento activo na promoção do bem-estar organizacional. O empenhamento atitudinal é perspectivado como uma resposta afectiva que indicia o grau em que o indivíduo está identificado, envolvido e é leal aos valores, objectivos, filosofia e práticas da organização (Lounsbury e Hoopes, 1986).

Nos anos setenta, os autores paradigmáticos da abordagem do empenhamento atitudinal, desenvolvem um instrumento destinado a medir o empenhamento na organização,

⁶ Há algumas definições e medidas de empenhamento que não configuram nenhuma destas abordagens. São escalas desenvolvidas para fins específicos, em relação às quais não há, ou há pouca, informação em termos de validade e fidelidade dos constructos (Cohen, 2003).

⁷ Angle e Perry (1981) apelidam o empenhamento atitudinal de '*value commitment*'.

conhecido como o ‘Questionário do Empenhamento na Organização’⁸ (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974 ; Mowday, Steers e Porter, 1979). Esta medida tornou-se, por efeito da sua popularidade e ampla utilização, no instrumento de excelência no estudo do empenhamento na organização. Apesar do reconhecido mérito e aceitação, o questionário não é isento de críticas. A definição e operacionalização de empenhamento na organização proposta por Mowday, Steers e Porter (1979) mereceu a crítica de alguns autores, nomeadamente Benkhoff (1997a) e Reichers (1985). Na opinião de Reichers, o instrumento não permite distinguir as causas dos efeitos do empenhamento (1985, p.469). A fragilidade do instrumento prende-se com o facto de duas dimensões – o desejo de permanecer ao serviço da organização e a vontade de exercer um elevado nível de esforço em prol da organização – se sobrepõem a algumas intenções comportamentais, nomeadamente a saída e o desempenho organizacional (Reichers, 1985; O’Reilly e Chatman, 1986; Bozeman e Perrewé, 2001). Em resposta a estas críticas, alguns investigadores passaram a utilizar a versão reduzida da escala, composta por 9 itens (por exemplo, Kirchmeyer, 1995). Aos 15 itens originais, são subtraídos os 6 itens que estão na origem do problema, designadamente os itens formulados na negativa e relacionados com as intenções de retirada organizacional e com o desempenho (Beck e Wilson, 2000). O desencantamento com a escala abre também caminho a outras formas de conceptualizar o empenhamento, no trilho da multidimensionalidade.

A noção de empenhamento comportamental baseia-se na perspectiva da psicologia social (Mottaz, 1988). Esta perspectiva está centrada nos processos que levam ao desenvolvimento de empenhamento, e na forma como os comportamentos passados contribuem para ligar o indivíduo à organização. O empenhamento comportamental é frequentemente ilustrado com a teoria dos ‘*side-bets*’ ou investimentos, da autoria de Becker (1960), ou seja no pressuposto de que são os investimentos feitos num determinado curso de acção e a percepção dos custos resultantes do abandono da mesma que geram o empenhamento. Dada a sua natureza, este tipo de empenhamento é igualmente apelidado de empenhamento de continuidade (Meyer e Allen, 1984). O empenhamento de continuidade traduz uma sequência consistente de comportamentos ou cursos de acção, determinantes da relação de vinculação do indivíduo para com a respectiva organização.

O conceito de ‘*side-bets*’ exprime o conjunto de contrapartidas e benefícios trocados entre o indivíduo e a organização que ligam o primeiro à respectiva entidade empregadora. O empenhamento definido como um comportamento traduz o grau em que o indivíduo se vincula à organização na sequência dos investimentos (tempo, esforço, identificação, entre

⁸ No original, ‘*Organizational Commitment Questionnaire*’ (OCQ) (Mowday *et al.*, 1979).

outros) e das recompensas concedidas pelas empresas como resultado da afiliação dos empregados. O empenhamento reflecte a medida em que o indivíduo percebe que está unido, ligado, ou preso a uma determinada organização devido à perda potencial dos investimentos feitos. A percepção dos custos decorrentes da saída leva o indivíduo a permanecer ao serviço da mesma (Becker, 1960). Daqui resulta que, quanto mais valiosas as contrapartidas proporcionadas pela organização, maiores serão os custos ou prejuízos que os trabalhadores terão de suportar em caso de abandono daquela. É igualmente possível aplicar esta teoria ao empenhamento ocupacional e profissional (Wallace, 1995). Neste caso, os investimentos cumulativos (*side-bets*) podem incluir a possibilidade de participar em reuniões profissionais, possuir estatuto de membro de determinadas associações profissionais e outras recompensas que pressupõem a permanência numa determinada ocupação ou profissão.

Algumas discussões relativas ao empenhamento comportamental dão-se no âmbito da rotação de pessoal (Guzzo, Nelson e Noonan, 1992). Ou seja, os comportamentos de retirada organizacional (o acto de sair ou a intenção de abandonar a organização) traduzem situações de pouco ou nenhum empenhamento comportamental. Quanto mais elevados forem os investimentos, menos provável será a rotação de pessoal. O medo de vir a perder algo constitui o cerne do empenhamento comportamental (Meyer e Allen, 1984).

Apesar de se ter assistido ao desenvolvimento de escalas destinadas a medir o empenhamento de base calculista sugerido por Becker (1960), nomeadamente por Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972), tais medidas não tiveram um acolhimento favorável junto da comunidade académica, tendo sido alvo de numerosas críticas, quer do ponto de vista conceptual, quer empírico (Meyer, Bobocel e Allen, 1991). Meyer e Allen (1984) afirmam que as medidas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972) estão saturadas com empenhamento afectivo, em vez de empenhamento comportamental, impedindo um estudo adequado da teoria proposta por Becker (1960). Ou seja, há dúvidas quanto ao facto daquelas medidas reflectirem o empenhamento baseado nos custos (Stebbins, 1970). A meta-análise levada a efeito por Cohen e Lowenberg (1990) mostra que todos os estudos analisados (cinquenta ao todo) usaram medidas de empenhamento afectivo, provavelmente devido à enorme popularidade do Questionário de Empenhamento Organizacional, da autoria de Mowday e seus colaboradores (Mowday *et al.*, 1979). Ou seja, as medidas de empenhamento usadas não são consistentes com a conceptualização de Becker (Meyer e Allen, 1984; McGee e Ford, 1987; Cohen e Lowenberg, 1990).

Entretanto, Allen e Meyer ensaiam e dão a conhecer uma medida – a escala de empenhamento de continuidade –, destinada a operacionalizar um tipo de empenhamento

próximo do sugerido por Becker (1960). Esta escala revelou ser bem sucedida no teste das hipóteses elaboradas a partir da teoria de Becker (Allen e Meyer, 1990b; Meyer, Allen e Gellatly, 1990). A comprovar a importância que alguns autores atribuem à teoria formulada por Becker (1960), veja-se a argumentação exposta por Wallace (1997): “é tempo de ressuscitar a teoria dos investimentos cumulativos (*side-bets*) do empenhamento de Becker. Ao fazê-lo, a sua teoria deveria ser submetida a testes que utilizem medidas mais válidas e directas das variáveis dos investimentos cumulativos (*side-bets*), assentes em medidas de empenhamento de continuidade, em vez de empenhamento afectivo, e que se apliquem tanto ao empenhamento organizacional como ocupacional (p. 744)”.

As definições atitudinais e comportamentais de empenhamento, embora distintas, estão claramente relacionadas (Mottaz, 1988). Mowday, Porter e Steers (1982) consideram que as duas abordagens estão intrinsecamente associadas, conforme se pode constatar na seguinte passagem: “(a) as atitudes do empenhamento levam a comportamentos de empenhamento que subsequentemente revigoram e reforçam atitudes; e (b) os comportamentos de empenhamento levam a atitudes de empenhamento e subsequentemente a comportamentos de empenhamento” (p. 47). Na mesma linha, Guzzo, Nelson e Noonan (1992) referem a possibilidade de ocorrência de ciclos de empenhamento atitudinal-comportamental, nos quais uma dimensão de empenhamento afecta e reforça a outra. Ou seja, as componentes atitudinal e comportamental do empenhamento são capazes de se influenciar mutuamente (Guzzo, Nelson e Noonan, 1992). Por vezes, são as atitudes que seguem os comportamentos. Ou seja, a continuação numa linha de actividade consistente pode desenvolver nas pessoas empenhamento atitudinal (ou afectivo), na medida em que as pessoas adaptam as suas atitudes e crenças para estas se alinharem com os comportamentos (Festinger, 1957, referido em Guzzo, Nelson e Noonan, 1992). As linhas de actividade consistentes, escolhidas livremente, tais como a pertença a uma dada organização, tendem a fazer com que os indivíduos ajustem as suas atitudes a essas linhas de comportamento (Reichers, 1985). Da mesma forma, o empenhamento atitudinal pode desenvolver nos indivíduos empenhamento comportamental (Reichers, 1985). Há estudos que mostram que elevados níveis de empenhamento atitudinal estão associados a menores níveis de rotação de pessoal ou redução do absentismo (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974).

A literatura mostra que a dimensão afectiva tem tido um acolhimento preferencial por parte daqueles que se têm dedicado ao estudo do empenhamento, sendo a componente mais estudada, quer em termos teóricos, quer empíricos (Somers, 1993). Na opinião de alguns autores, o verdadeiro empenhamento está presente apenas na dimensão afectiva, pois somente

as pessoas que interiorizam os objectivos, as normas e os valores organizacionais e estão dispostas a ficar na organização é que devem ser consideradas empenhadas (Mowday *et al*, 1982). O empenhamento assim definido exclui a possibilidade de os indivíduos que mantêm uma ligação instrumental à sua organização serem rotulados de empenhados. Outra justificação avançada para o maior interesse na dimensão atitudinal, desta feita aventada por Meyer, Bobocel e Allen (1991), sugere que tal poderá dever-se à maior facilidade com que se pode aceder a medidas de empenhamento afectivo.

As definições de empenhamento anteriormente discutidas, excepto as da autoria de Meyer e Allen (1984), encerram uma visão unidimensional. Com os trabalho de Meyer e Allen (1984), começa a desenhar-se uma nova tendência. O empenhamento, originalmente definido como um constructo unidimensional, é entretanto conceptualizado como um conceito multidimensional. Veja-se, a este propósito, as pesquisas de Meyer e Allen (1984), O'Reilly e Chatman (1986), Mathieu e Zajac (1990), T. E. Becker (1992) e Mayer e Shoorman (1992). Tendo em conta a exposição feita, é possível concluir que o modelo de Meyer e Allen (1984) tem a virtude de aproximar as duas abordagens. Nesta perspectiva, o empenhamento traduz não só o que as pessoas sentem e dizem (dimensão atitudinal), mas também o que elas fazem (dimensão comportamental).

2.3. As várias dimensões ou componentes do empenhamento

Nos últimos anos, alguns investigadores têm proposto modelos de múltiplos componentes para definir e medir o empenhamento (por exemplo, O'Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990b). Os modelos multidimensionais de empenhamento na organização começaram a ser considerados a partir do momento em que os investigadores constataram que as dimensões unidimensionais, mais do que tipos de empenhamento, eram componentes presentes na relação de vinculação entre o indivíduo e a organização. Allen e Meyer (1990b; Meyer e Allen, 1997) argumentam que é mais indicado considerar o empenhamento afectivo, instrumental e normativo como componentes do empenhamento na organização, em vez de tipos diferentes de empenhamento na organização, visto que a relação dos empregados com a organização pode reflectir vários graus de todos os tipos de empenhamento. E, assim, para descrever a presença de mais do que uma componente de empenhamento, alguns autores passaram a utilizar expressões diversas para esse efeito. Mowday, Porter e Steers (1982) apelidam as diferentes componentes de tipologias de empenhamento. Becker (1992) designa as várias dimensões de bases de empenhamento. Meyer e Allen (1991) usam o termo

componentes de empenhamento. Embora recorrendo a designações diversas, os vários autores referem-se a componentes do constructo de empenhamento na organização, no mesmo sentido de dimensão.

A evolução verificada na dimensionalidade do empenhamento, de constructo unidimensional a multidimensional, pressupõe uma apresentação dos modelos ilustrativos dessa nova forma de conceptualizar o empenhamento. A seguir, são enunciados dois modelos filiados na abordagem multidimensional⁹ do empenhamento, designadamente o modelo de O'Reilly e seus colaboradores (O'Reilly e Chatman, 1986; Cadwell, Chatman e O'Reilly, 1990) e o modelo de Allen e Meyer (1990b; Meyer e Allen, 1991).

2.3.1. Modelo multidimensional de O'Reilly e Chatman

A abordagem de O'Reilly e seus colaboradores (O'Reilly e Chatman, 1986; Caldwell, Chatman e O'Reilly, 1990) sugere que a relação de vinculação do indivíduo para com a sua organização pode assumir três formas distintas: (1) a complacência, que ocorre quando os indivíduos adoptam certas atitudes e comportamentos no sentido de acederem a determinadas recompensas ou evitarem punições; (2) a identificação, que ocorre quando os membros organizacionais adoptam atitudes e comportamentos com vista a satisfazerem um desejo de afiliação para com a organização; e (3) a internalização, que ocorre quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos em resultado da congruência entre a sua hierarquia de valores e os valores e objectivos da organização. Estes três tipos de laços psicológicos são passíveis de várias combinações, resultando no empenhamento na organização. Os autores argumentam que os três tipos de empenhamento atrás identificados podem ter origem em diferentes antecedentes e relacionar-se de forma diversa com os comportamentos de retirada organizacional (por exemplo, o *turnover*). O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram medidas de complacência, identificação e internalização para testar as relações de cada um dos laços com as antecedentes e consequentes respostas comportamentais.

⁹ Na literatura da especialidade, é possível encontrar outras propostas multidimensionais, conforme sublinhado por Meyer e Herscovitch (2001). Angle e Perry (1981), submetem a escala de empenhamento na organização, de Porter e seus colaboradores (Mowday et al, 1979) a análise factorial, e sugerem a partição do empenhamento afectivo na organização em 'empenhamento em ficar' e 'empenhamento baseado em valores'. Na mesma linha, Mayer e Schoorman (1992 e 1998) consideram que o empenhamento na organização tem uma estrutura bidimensional, assente no 'empenhamento de continuidade' e o 'empenhamento baseado em valores'. O modelo de Jaros, Jermier, Koehler, Sincich (1993) distingue três formas de empenhamento: afectivo, de continuidade e moral. Apesar da diversidade de estruturas e alguma confusão nas terminologias usadas, Meyer e Herscovitch (2001) consideram que há pontos em comum nas várias definições e conceptualizações apresentadas. Embora utilizando rótulos diversos, a maior parte daquelas propostas tendem a enfatizar três tipos de vínculos, designadamente o desejo de seguir um determinado curso de acção, a percepção de custos de não seguir esse curso de acção e o sentido de obrigação de seguir esse curso de acção.

Embora o modelo proposto por O'Reilly e Chatman (1986) tenha o mérito de sensibilizar os investigadores para a natureza multidimensional do empenhamento na organização, são-lhe apontadas algumas limitações. Alguns autores mostram relutância em aceitar a complacência (dimensão que aparece nalguns estudos como empenhamento instrumental) como verdadeiro empenhamento (Meyer, 1997). Outra crítica feita ao trabalho de O'Reilly e seus associados tem que ver com a dificuldade de distinguir entre identificação e internalização (Becker, Randall e Riegel, 1995). Alguns estudos empíricos mostram que a identificação e a internalização estão fortemente correlacionadas (Caldwell, Chatman e O'Reilly, 1990; Vandenberg, Self e Seo, 1994), indiciando a possibilidade de existência de multicolinearidade (Williams e Anderson, 1991).

2.3.2. Modelo multidimensional de Allen e Meyer

À semelhança de O'Reilly e Chatman (1986), Allen e Meyer propõem um modelo tridimensional de empenhamento na organização, cujas componentes reflectem distintos laços psicológicos que unem o indivíduo à organização (Allen e Meyer, 1990b; Allen e Meyer, 1996). O modelo assenta na partição do empenhamento em três componentes ou dimensões: afectivas, instrumentais e normativas (Allen e Meyer, 1990b e 1996). A dimensão afectiva traduz o grau de identificação, envolvimento e ligação emocional do indivíduo à organização. Os membros organizacionais com elevados níveis de empenhamento afectivo estão na organização porque gostam. A dimensão instrumental (também apelidada de empenhamento de continuidade ou calculativo) decorre do reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização. Os indivíduos que reportam laços instrumentais vigorosos permanecem na organização por necessidade ou por julgarem que é do seu interesse. A dimensão normativa é o tipo de empenhamento baseado num sentido de obrigação de permanecer na organização. Os membros organizacionais que denotam níveis elevados de empenhamento normativo tendem a ficar na organização porque sentem o dever moral de o fazer. Na literatura, há muitas evidências empíricas que defendem a validade da estrutura tridimensional proposta por Allen e Meyer (Allen e Meyer, 1990b e 1996; Meyer, Allen e Smith, 1993; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Meyer, 1997; Finegan, 2000).

A dimensão afectiva entronca na definição atitudinal de empenhamento, estando patente nos estudos de Mowday e seus colegas (Mowday, Steers e Porter, 1979). A dimensão instrumental traduz a tendência dos indivíduos em se envolverem em linhas de acção consistentes, como resultado da avaliação dos custos percebidos associados ao abandono da

organização ou percepção de escassez de alternativas, na linha gizada por Becker (1960). Finalmente, a dimensão normativa assenta numa crença de responsabilidade de lealdade do indivíduo para com a organização (Wiener, 1982), sendo a menos comumente reportada na literatura. Wiener (1982, p. 421) conceptualiza o empenhamento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir numa direcção que reúna os objectivos e interesses organizacionais”. Para o autor, os indivíduos empenhados exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e “moral” fazê-lo.

As três componentes não são mutuamente exclusivas, pelo que um indivíduo poderá estar afectiva, instrumental e normativamente empenhado na respectiva organização. É possível que alguns trabalhadores sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas não tenham qualquer vontade de o fazer. Outros poderão não sentir qualquer necessidade ou obrigação, mas sim um forte desejo de permanecer (Allen e Meyer, 1990b). Por este motivo, Allen e Meyer (1990b) argumentam que o empenhamento de uma pessoa na organização é o somatório de cada um destes estados psicológicos.

Um importante postulado do modelo de Meyer e Allen (1997) tem que ver com o facto de cada componente se desenvolver separadamente, com base em antecedentes próprios, e por via de processos distintos. Desta forma, os indivíduos tendem a empenhar-se afectivamente na organização quando sentem que esta os trata com justiça, respeito e lhes proporciona o devido apoio. O empenhamento instrumental decorre do reconhecimento dos investimentos efectuados na organização, da percepção que o indivíduo tem da escassez de alternativas, ou do sacrifício que resultaria da sua saída da organização. A percepção dos custos invoca o trabalho de Becker (1960). Ou seja, quando os indivíduos investem recursos de tempo e energia na organização, estão a apostar (*betting*) que aqueles investimentos terão retorno. Ganhar a aposta, porém, requer a permanência na organização (Allen e Meyer, 1990b). O empenhamento normativo desenvolve-se sobretudo por efeito da internalização das normas e valores organizacionais e das expectativas organizacionais do dever de lealdade, ou aceitação dos termos do contrato psicológico (Meyer e Allen, 1997).

As diferenças conceptuais subjacentes à tri-partição do empenhamento levam ao desenvolvimento de três medidas distintas: Escala de Empenhamento Afectivo¹⁰, Escala de Empenhamento Instrumental e a Escala de Empenhamento Normativo (Allen e Meyer, 1996). As duas primeiras escalas foram publicadas em 1984 (Meyer e Allen, 1984) e a Escala de Empenhamento Normativo aparece, pela primeira vez, em 1990 (Allen e Meyer, 1990b).

¹⁰ Blau, Paul e St. John (1993) consideram que esta medida de empenhamento afectivo é superior à escala desenvolvida por Porter *et al.* (1974).

Estas publicações dão o mote para as várias pesquisas edificadas sobre o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990b). Os resultados das análises factoriais confirmatórias mostram que os itens das escalas de empenhamento afectivo e instrumental saturam em factores separados (Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Shore e Tetrick, 1991; Somers, 1993), verificando-se o mesmo quando se analisam as três escalas em simultâneo (Meyer, Allen e Smith, 1993; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994).

2.3.3. Empenhamento na organização: três ou mais componentes?

Nas últimas quatro décadas, o empenhamento na organização tem evoluído conceptualmente e provocado muita controvérsia em relação à natureza dos vínculos que unem o indivíduo à organização (Meyer e Allen, 1997). Embora os modelos de empenhamento assentes em mais do que uma dimensão tenham conquistado espaço na pesquisa do empenhamento na organização, esta área de investigação não reúne o consenso dos investigadores. Apesar da atenção que já tem sido dispensada sobre o tema, vários autores têm defendido a realização de um maior número de pesquisas sobre a dimensionalidade do constructo (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997).

Alguns investigadores no domínio do empenhamento na organização interrogam-se sobre a possibilidade de haver outro tipo de laços psicológicos além dos afectivos, instrumentais e normativos. Ou seja, é colocada a hipótese de as dimensões do modelo multidimensional não se esgotarem naquelas componentes, devendo, por isso, ser desmembradas. A discussão sobre o número de dimensões dá-se no âmbito do empenhamento instrumental e afectivo. A este respeito, Meyer e Herscovitch (2001) comentam que a dimensionalidade da escala de empenhamento de continuidade tem gerado alguma polémica. Alguns autores sugerem a partição da medida em duas sub-escalas: uma baseada nas percepções de escassez de alternativas disponíveis e uma segunda assente nos elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização (McGee e Ford, 1987; Somers, 1993; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994). As análises factoriais confirmatórias levadas a cabo por aqueles autores revelam que a segmentação do empenhamento instrumental em duas medidas permite um melhor ajustamento aos dados. Parece, contudo, que a superioridade da conceptualização bidimensional do empenhamento instrumental é muito modesta. Além disso, os dois factores surgem altamente relacionados. A isto acresce o facto de as duas sub-escalas de empenhamento instrumental apresentarem os mesmos padrões de associação com as variáveis consequentes do empenhamento, tais como o absentismo (Hackett *et al.*, 1994),

intenção de abandonar a organização (Somers, 1993) e desempenho (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989). Neste sentido, não há argumentos teóricos vigorosos nem implicações práticas flagrantes que obriguem ao tratamento separado daquelas duas ‘sub-dimensões’ do empenhamento instrumental. A existir, terão que ser demonstrados, sublinham Allen e Meyer (1996).

A discussão da dimensionalidade do empenhamento na organização também tem tido lugar em Portugal, estando presente nos trabalhos de Rego (Rego, 2002; Rego, 2003; Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira, 2004). Rego (2002 e 2003) sugere que os laços psicológicos que ligam os indivíduos à organização podem ser interpretados à luz de outras facetas. O autor contrapõe à estrutura tridimensional clássica uma versão hexadimensional de empenhamento, testando-a empiricamente. Além da partição da dimensão instrumental, é testada empiricamente a hipótese de a componente afectiva poder ser segmentada em duas categorias: empenhamento afectivo e futuro comum. Além disso, é aventada a possibilidade de existir uma outra dimensão que traduz empenhamento nulo¹¹, denominada ‘ausência psicológica’.

Relativamente ao empenhamento afectivo, Rego considera pertinente distinguir a ligação afectiva/emocional da intenção de desenvolver toda uma carreira ao serviço da organização, afirmando que a resposta afectiva não coincide necessariamente com a intenção de longo prazo patente na segunda faceta (Rego *et al.*, 2004). Partindo do pressuposto que a componente instrumental não traduz a relação de vinculação mais frouxa, o autor acrescenta uma sexta dimensão no sentido de enquadrar os indivíduos psicologicamente ausentes, isto é, que revelam empenhamento nulo. Genericamente, o tratamento estatístico dos dados sugere que o modelo composto por seis dimensões se ajusta satisfatoriamente aos dados, todavia, algumas evidências empíricas merecem alguns comentários (Rego *et al.*, 2004). O facto de as duas categorias de empenhamento afectivo apresentarem correlações elevadas entre si e associações semelhantes com as outras variáveis, parece indicar não ser necessário proceder à partição da componente afectiva. Em todo o caso, é sublinhada a necessidade de conduzir mais estudos antes de colocar de parte o desmembramento da componente afectiva. Ou seja, é importante levar a cabo pesquisas que comprovem que as causas e antecedentes são semelhantes ou diferem em função da dimensão considerada. Relativamente ao empenhamento instrumental, os dados parecem indicar a pertinência do desmembramento

¹¹ Rego considera que a ausência psicológica configura uma espécie de “grau zero” do empenhamento (Rego *et al.*, 2004).

nas duas facetas anteriormente enunciadas. Todavia, volta a ser sublinhada a necessidade de conduzir mais estudos sobre os antecedentes e consequentes daquelas sub-dimensões.

2.4. Antecedentes do empenhamento na organização

São várias as pesquisas que visam identificar os factores que podem explicar e contribuir para o aumento do empenhamento na organização (por exemplo, DeCottis e Summers, 1987; Harrison e Hubbard, 1998). Meyer (1997) revela que o estudo das causas ou antecedentes do empenhamento na organização dá-se no âmbito de três grandes correntes de investigação: os modelos causais, os processuais e das políticas e práticas de gestão de recursos humanos¹². As pesquisas filiadas nos modelos causais procuram identificar as variáveis com poder explicativo ou preditivo sobre o empenhamento. A segunda tendência na investigação das causas do empenhamento focaliza-se nos processos mediante os quais as variáveis causais exercem influência sobre o empenhamento dos indivíduos na organização. Finalmente, a contribuição mais recente para a investigação dos antecedentes propõe-se estudar os efeitos das práticas e políticas da gestão de recursos humanos no empenhamento na organização.

A literatura revela que as várias dimensões de empenhamento (afectivo, instrumental e normativo) estão associadas a diferentes causas e consequências (Meyer e Allen, 1990b, Meyer, Allen e Smith, 1993). Todavia, a maior parte dos estudos existentes nesta área de investigação estão centrados nas causas e consequências do empenhamento afectivo¹³. A ênfase colocada na dimensão afectiva deve-se ao facto de o acervo empírico associar àquela componente as consequências mais favoráveis ou desfavoráveis no comportamento organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002). Além disso, como os modelos e instrumentos de medida multidimensionais são recentes, uma parte considerável de estudos circunscreve a exploração das causas e consequências à componente afectiva do empenhamento na organização. A revisão do estado da arte neste domínio é particularmente complexa em virtude de algumas pesquisas não especificarem a dimensão em causa, levando

¹² Nesta revisão das causas do empenhamento, será dada especial atenção aos modelos causais, por se tratar de uma abordagem particularmente relevante para a problemática em análise. Os outros modelos serão apenas sucintamente enunciados.

¹³ Neste sentido, a exposição feita no âmbito das causas e consequências do empenhamento tende a focalizar-se nas causas e consequentes do empenhamento afectivo. Todavia, sempre que houver evidências empíricas relativas às outras componentes, dar-se-á conta dessas especificidades.

a supor que a análise se centra nos factores antecedentes e consequentes da componente afectiva.

2.4.1. Modelos causais

As pesquisas inscritas nesta linha de investigação identificam algumas variáveis com potencial preditivo sobre o empenhamento na organização. De entre a diversidade de variáveis estudadas, destacam-se as características pessoais, as características do posto de trabalho, os factores situacionais e as características estruturais da organização (Mathieu e Hamel, 1989; Sturges e Guest, 2001; Tavares, 2001). Segundo Meyer e Allen (1997), as características pessoais dizem respeito quer às variáveis demográficas (o sexo, a idade, a antiguidade e a educação) quer às disposicionais (personalidade e valores). Os estudos de Mottaz (1988), Harrison e Hubbard (1998), Cohen (1993) abordam as características pessoais. As características do posto de trabalho prendem-se com o conteúdo do trabalho, o grau de autonomia, a diversidade de tarefas, a ambiguidade e conflito de papéis organizacionais (por exemplo, Cohen, 1992). Os factores situacionais estão relacionados com o contexto de trabalho, incluindo, a título de exemplo, a percepção do clima organizacional e do estilo de liderança (Randall, 1993; Zeffane, 1994). Num outro nível de análise, encontram-se as características estruturais da organização, analisadas, por exemplo, nas pesquisas de Morris e Steers (1980) e Bateman e Strasser (1984).

2.4.1.1. As características pessoais

As características pessoais¹⁴ integram uma diversidade de variáveis demográficas, sendo as mais estudadas o sexo, a idade, a antiguidade e a educação (Harrison e Hubbard, 1998). Embora em menor escala, há estudos que incidem sobre a personalidade e valores dos indivíduos, isto é, as disposições individuais (Chusmir, 1982). A meta-análise levada a efeito por Mathieu e Zajac (1990) mostra que um vasto conjunto de características individuais tem sido apresentado como determinante do empenhamento na organização. Todavia, à excepção

¹⁴ Alguns estudos sobre os antecedentes do empenhamento na organização contêm dados relativos a variáveis disposicionais. Embora as correlações encontradas sejam, na maior parte dos casos, modestas, colocam a possibilidade de os indivíduos divergirem quanto à propensão em se empenharem numa dada organização (Mowday, Porter e Steers, 1982). As necessidades de realização, necessidade afiliativas e a autonomia aparecem correlacionadas com o empenhamento (Steers, 1977; Morris e Snyder, 1979). O empenhamento na organização surge também associado à ética individual no trabalho (Buchanan, 1974; Kidron, 1978), ao *locus* de controlo (Luthans, Baack e Taylor, 1987; Pierce e Dunham, 1987) e ao trabalho como interesse central de vida (Dubin, Champoux e Porter, 1975).

da competência pessoal, as características individuais apresentam correlações fracas com o empenhamento na organização. Num estudo dedicado às variáveis determinantes do empenhamento na organização, Mottaz (1988) conclui que as características demográficas estudadas (sexo, educação, entre outras) parecem exercer pouca influência sobre o empenhamento na organização. Os resultados desta pesquisa levam o autor a concluir que as características individuais actuam como moderadoras da influência dos valores e recompensas do trabalho, exercendo uma influência indirecta nos níveis de empenhamento.

A literatura revela que o empenhamento afectivo está relacionado com várias características demográficas (Cohen e Lowenberg, 1990; Cohen e Gattiker, 1992), experiência de trabalho (Zeffane, 1994) e, nos contextos profissionais, a características estruturais (Wallace, 1995). O empenhamento de base calculativa ou instrumental traduz o reconhecimento dos custos associados à saída da organização, aparecendo, por isso, relacionado com variáveis que aumentam a percepção daqueles custos (Mathieu e Zajac, 1990). Os estudos presumem que as variáveis demográficas, tais como a idade, o estado civil, a educação e a antiguidade estão sobretudo associadas ao empenhamento instrumental. Não obstante haver muitos estudos centrados na relação entre as características individuais e o empenhamento na organização, os resultados não são consensuais, revelando falta de consistência nesta área. Apresentam-se, de seguida, alguns contributos dados no âmbito dos modelos causais.

A relação entre a variável sexo e o empenhamento carece de consistência, em virtude dos diferentes padrões de associação que os estudos têm revelado (Loscocco, 1990; Marsden, Kelleberg e Cook, 1993). Alguns estudos sugerem que as mulheres investem menos nos papéis profissionais, estando, por conseguinte, menos empenhadas na organização ou carreira escolhida (Bruning e Snyder, 1983). No estudo de Graddick e Farr (1983), os homens aparecem significativamente mais empenhados nas organizações do que as mulheres. Outras pesquisas, porém, referem que as mulheres tendem a apresentar níveis de empenhamento superiores aos dos homens. A meta-análise de Mathieu Zajac (1990) sugere que as mulheres são mais empenhadas do que os homens, embora a magnitude do efeito da variável género seja muito pequena. Na mesma linha, Bielby e Bielby (1988) concluem que, em média, as mulheres despendem mais esforço no trabalho do que os homens, apresentando um nível de empenhamento superior ao destes. Embora as mulheres estejam sujeitas a um maior número de pressões, que não se fazem sentir com a mesma intensidade sobre os homens, os níveis de empenhamento daquelas não diferem dos níveis reportados pelos homens (Chusmir, 1982). Outros, porém, referem que as mulheres tendem a apresentar níveis de empenhamento

afectivo mais elevados do que os homens, em virtude de lhes ser mais difícil entrar nas organizações e tornar-se membro efectivo destas (Grusky, 1966, referido em Abdulla e Shaw, 1999). Num estudo recente, as mulheres revelam um empenhamento na organização superior ao dos homens (Singh, Finn e Goulet, 2004).

Durante muito tempo, as mulheres foram retratadas como menos empenhadas no trabalho (Taveggia e Ziemba, 1978; Hakim, 1995). O argumento dominante sustenta que as mulheres exibem menores níveis de empenhamento do que os homens, em virtude dos papéis assumidos no contexto familiar, relacionados com as tarefas domésticas e prestação de cuidados aos filhos e familiares dependentes. As diferenças nos padrões de carreira das mulheres, envolvendo a combinação de interrupções na carreira e trabalho a tempo parcial, constituem as raízes dos pressupostos sobre o empenhamento das mulheres no trabalho (Healy, 1999). O empenhamento das mulheres é habitualmente aferido em função do seu papel de mãe (actual ou futuro), enviesando a avaliação do empenhamento das mulheres no trabalho. Não obstante alguns autores considerarem que as mulheres são menos empenhadas no trabalho, as evidências empíricas são fracas (Healy, 1999). Noutros estudos, porém, as mulheres aparecem como mais empenhadas do que os indivíduos do sexo masculino, sobretudo quando o constructo é conceptualizado em termos de ligação instrumental (Hrebiniak e Alluto, 1972). Todavia, alguns estudos baseados no Questionário de Empenhamento na Organização, de Mowday *et al.* (1979), que mede apenas a componente afectiva, chegam a resultados semelhantes (Angle e Perry, 1981).

Na literatura sociológica, alguns estudos apontam também para a falta de empenhamento das mulheres no trabalho (Hakim, 1995). Segundo esta abordagem, há dois tipos de mulheres, as mulheres ‘self-made’, isto é, as empenhadas e as ‘escravas agradecidas’¹⁵, ou seja, as não empenhadas. As mulheres do segundo tipo são aquelas que trabalham num mercado de trabalho dito secundário, isto é, composto sobretudo por ofertas de emprego a tempo parcial. O argumento de Hakim (1995) baseia-se na ideia de que as mulheres optam por aceitar empregos de estatuto inferior, porque têm uma orientação de menor empenhamento em relação ao trabalho. Alguns autores, mostrando-se muito críticos em relação ao argumento de Hakim (1995), expuseram a sua fraqueza metodológica e filosófica (Ginn, Arber, Brannen, Dale, Dex, Elias, Moss, Pahl, Roberts e Rubery, 1996).

Na opinião de Marsden *et al.* (1993), o suporte teórico da investigação destinada a avaliar o grau em que os factores de trabalho e género podem afectar o empenhamento não mostra claramente a forma como os homens e mulheres diferem nos níveis de empenhamento

¹⁵ No original, ‘grateful slaves’ (Hakim, 1991, citada em Healy, 1999)

na organização, sendo que os estudos apontam para conclusões inconsistentes. A investigação conduzida por estes autores mostra que, quando se controlam as características da função, as variáveis ligadas à carreira e os laços familiares, as mulheres tendem a exibir níveis de empenhamento na organização mais elevados que os homens (Marsden *et al.*, 1993, p.368). A pesquisa conduzida por Bielby e Bielby (1988) corrobora a tese de que, em média, as mulheres devotam mais esforço ao trabalho do que os homens.

Na opinião de Chusmir (1982), há um conjunto de estereótipos aplicados às mulheres trabalhadoras relativamente ao absentismo, rotação e empenhamento. Na verdade, apesar das taxas de absentismo e os níveis de rotação dos homens e das mulheres serem muito próximos, refere Chusmir (1982), os estereótipos persistem. Segundo o autor, não é o sexo do indivíduo que afecta o empenhamento, mas antes um conjunto de variáveis, tais como o conflito de papéis sexuais, a satisfação de necessidades e o empenhamento no trabalho. Ou seja, Chusmir (1982) sugere que as mulheres podem empenhar-se no trabalho da mesma forma que os homens; as diferenças residem na forma como aquelas reagem a determinadas variáveis. Chusmir (1982) acrescenta que as mulheres trabalham pelos mesmos motivos que os homens: porque precisam e porque gostam, sendo capazes de se empenhar tanto nas suas funções quanto os homens.

Os argumentos avançados pelos proponentes da teoria dos investimentos cumulativos, da autoria de Becker (1960), permitem afirmar que o estado civil pode ter implicações sobre o empenhamento instrumental. Neste sentido, os estudos mostram que os indivíduos casados e/ou que têm filhos assumem maiores responsabilidades não-laborais, pelo que estão menos predispostos a sacrificar os investimentos feitos na respectiva organização e carreira, levando-os a aumentar os níveis de empenhamento nos dois domínios (Ritzer e Trice, 1969; Aranya e Jacobson, 1975; Cohen e Gattiker, 1992). Por outro lado, os solteiros e os indivíduos sem dependentes tendem a ter menos responsabilidades extra-laborais, o que retira valor aos investimentos feitos (Alluto, Hrebiniak e Alonso, 1973). Mathieu e Zajac (1990) pensam ser razoável admitir uma associação positiva entre o estado civil e o empenhamento instrumental, devido aos maiores encargos financeiros que os trabalhadores casados têm de suportar. No que diz respeito à relação entre o estado civil e a dimensão afectiva, os estudos são inconclusivos. Meyer e Allen (1997) consideram que o estado civil pode não estar consistentemente relacionado com o empenhamento afectivo, sugerindo a existência de variáveis moderadoras. Os estudos que abordam o efeito da variável estado civil sobre o empenhamento afectivo não permitem determinar a existência de uma relação de causalidade.

A idade é uma das características pessoais mais comumente retratadas nos estudos sobre as variáveis antecedentes do empenhamento na organização. Genericamente, a literatura aponta para a existência de uma associação positiva entre a idade e o empenhamento na organização (Angle e Perry, 1981; Mowday, Porter e Steers, 1982; Mathieu e Zajac, 1990; Allen e Meyer, 1993). Os estudos pioneiros na matéria insinuam a existência de uma correlação positiva entre a idade e o empenhamento. A pesquisa de Hrebiniak e Alutto (1972) revela um acréscimo do empenhamento com a idade. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) também mostram que os trabalhadores mais velhos tendem a apresentar níveis de empenhamento afectivo mais elevados, sugerindo uma maior ligação emocional à organização. Provavelmente, acrescentam Hunt e Saul (1975), porque estarão mais satisfeitos com as suas funções e posição na organização. O estudo recente de Beck e Wilson (2000), apesar de revelar coeficientes de correlação baixos, corrobora aquela asserção.

A idade pode estar igualmente relacionada com os investimentos que os indivíduos fazem na organização, o que leva ao aumento do empenhamento instrumental (Hrebiniak e Alutto, 1972; Alutto, Hrebiniak e Alonso, 1973; Aranya e Jacobson, 1975; Shoemaker, Snizek e Bryant, 1977; Ferris e Aranya, 1983; Meyer e Allen, 1984). Quanto mais tempo o indivíduo permanecer numa organização, maior será o número e diversidade de investimentos feitos naquela, levando-o a reforçar os laços instrumentais.

A antiguidade tem sido igualmente estudada enquanto antecedente do empenhamento, sendo, na opinião de alguns autores, o melhor indicador dos investimentos feitos na organização e/ou profissão (Wallace, 1995). Os estudos mostram que as recompensas associadas ao aumento da senioridade e maior experiência numa dada organização, confere maior estatuto ao indivíduo, diminuindo a propensão de abandonar a organização. A meta-análise feita por Mathieu e Zajac (1990) mostra que a antiguidade está positivamente associada com o empenhamento na organização.

Vários estudos sugerem a existência de uma relação negativa entre o nível educacional e o empenhamento na organização, como demonstra a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990). A relação é mais forte no caso da dimensão afectiva. É possível que os indivíduos com níveis educacionais elevados tenham desenvolvido expectativas em relação à sua organização que, caso não sejam preenchidas, poderão provocar um declínio no empenhamento afectivo. Outra explicação possível para os baixos níveis de empenhamento exibidos pelos indivíduos com um elevado grau educacional pode ter a ver com o facto de terem maiores oportunidades de emprego, tornando-os mais predispostos a exhibir intenções e/ou comportamentos de retirada organizacional. Seguindo esta linha de raciocínio, postula-se

que os indivíduos com menor grau de educação desenvolvam maiores níveis de empenhamento na organização, em virtude da escassez de alternativas disponíveis. Alguns estudos revelam resultados científicos que permitem corroborar esta asserção (Ritzer e Trice, 1969; Aranya e Jacobson, 1975; Steers, 1977; O'Reilly e Caldwell, 1981; Allen e Meyer, 1990b).

2.4.1.2. As características da função

Algumas dimensões relacionadas com a função, tais como o conteúdo, o grau de autonomia, a diversidade de tarefas, bem como a ambiguidade e o conflito de papéis têm sido incluídas nos modelos preditivos de empenhamento na organização (Mathieu e Zajac, 1990; Cohen, 1992). Dunham, Grube e Castañeda (1994), com base no modelo das características da função da autoria de Hackman e Oldham (1980), concluíram que a identidade, variedade e significado, autonomia e *feedback* estão positivamente relacionadas com o empenhamento na organização. Outros estudos, porém, confirmam parcialmente aquelas relações. Por exemplo, no estudo de Steers (1977), as características autonomia, variedade, identidade e *feedback* aparecem significativamente relacionadas com o empenhamento na organização apenas quando entram em conjunto no modelo de regressão. Quando entram separadamente, só a identidade das tarefas aparece significativamente relacionada com o empenhamento na organização.

De entre a diversidade de características da função tidas como antecedentes do empenhamento na organização, contam-se a autonomia (Steers, 1977; Iverson, 1996), o conflito de papéis, a identificação do indivíduo com a função, o desejo de realização de expectativas (Glisson e Durick, 1988), a segurança no trabalho, as oportunidades de promoção (Curry, Wakefield, Price e Mueller, 1986) e a percepção de justiça distributiva (Iverson, 1996). A autonomia na função, isto é, o maior controlo sobre a situação de trabalho, aparece relacionada com o empenhamento na organização (Spector, 1986). O conflito e a ambiguidade de papéis aparecem negativamente associadas com o empenhamento na organização, exibindo correlações positivas com os comportamentos de retirada organizacional.

Alguns autores sublinham a importância dos primeiros contactos com a função no desenvolvimento do empenhamento na organização. Por exemplo, Meyer Bobocel e Allen (1991) consideram que as experiências dos trabalhadores no primeiro mês ao serviço da organização poderão influenciar decisivamente o empenhamento afectivo. Os autores chegam

inclusivamente a afirmar que as experiências ocorridas no primeiro mês constituem o principal antecedente no desenvolvimento do empenhamento afectivo.

2.4.1.3. Os factores situacionais e as características estruturais

Relativamente ao ambiente de trabalho, a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) revela que a comunicação do líder com os colaboradores, o estilo participativo de liderança e a interdependência da tarefa estão positivamente associadas com o empenhamento na organização. A percepção do clima de trabalho, o estilo de liderança e a relação com as chefias e com os colegas de trabalho são habitualmente tidas como antecedentes do empenhamento na organização (Steers, 1977; Bateman e Strasser, 1984; Klein e Kim, 1998). Os estudos meta-analíticos baseados nas variáveis antecedentes do empenhamento na organização sugerem que o empenhamento na organização se relaciona mais fortemente com as variáveis situacionais do que com as características pessoais ou estruturais (DeCottis e Summers, 1987; Meyer, 1997).

Algumas características estruturais têm sido consideradas como potencialmente predictoras do empenhamento na organização. Estas características dizem respeito a variáveis de nível macro, tais como a estrutura, a dimensão, os mecanismos de coordenação, a centralização e formalização. Alguns autores têm relacionado a dimensão e o tipo de organização com o empenhamento na organização. Sommer, Bae e Luthans (1996) revelam que o empenhamento na organização se correlaciona negativamente com a dimensão da organização. Na opinião daqueles, isto deve-se ao facto de haver menos interacção e envolvimento nas organizações de maior dimensão. Além disso, é nas organizações com maiores índices de centralização e formalização que se detectam valores mais baixos de empenhamento na organização.

A literatura aponta para a existência de níveis de empenhamento diferentes entre os indivíduos empregados em organizações privadas e os que trabalham em organizações públicas. Bourantas e Papalexandris (1992) concluem que o empenhamento na organização é menor entre os trabalhadores das organizações públicas, atribuindo esta diferença ao desencontro existente entre a cultura organizacional percebida e desejada, que é maior nas organizações públicas. Zeffane (1994) confirma esta relação entre o empenhamento na organização e o tipo de organização. Na opinião de Zeffane (1994), os níveis de empenhamento na organização são maiores nas empresas privadas visto os seus membros percepcionarem a gestão privada como mais flexível e menos centrada nas regras e

regulamentos. Em 2002, Goulet e Frank estudam o empenhamento na organização de trabalhadores de três sectores distintos: público, sem fins lucrativos e lucrativos. Os resultados confirmam as evidências empíricas anteriores, visto que os níveis mais elevados de empenhamento na organização foram reportados pelos indivíduos da empresa com fins lucrativos. Em segundo lugar, aparecem os trabalhadores da organização sem fins lucrativos. Os trabalhadores do sector público apresentam os valores mais baixos de empenhamento na organização. A principal razão apontada para as diferenças encontradas nos níveis de empenhamento nos trabalhadores dos três sectores prende-se com os salários, os benefícios e outras recompensas extrínsecas, que são mais elevadas nas empresas com fins lucrativos (Goulet e Frank, 2002).

2.4.2. Modelos processuais

Nos modelos processuais, há algumas variáveis que têm recebido uma atenção privilegiada enquanto possíveis antecedentes do empenhamento na organização, designadamente a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça organizacional. No estudo de Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), a percepção de suporte organizacional, que traduz o grau em que os indivíduos percebem que a respectiva organização valoriza os seus contributos e mostra preocupação com o seu bem-estar, aparece positivamente correlacionada com o empenhamento na organização. Os estudos sugerem que a percepção de suporte organizacional, avaliada numa lógica de reciprocidade, pode desempenhar um papel relevante na estimulação do empenhamento afectivo (Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa, 1986; Meyer e Allen, 1997; Rhoades e Eisenberg, 2002). Ou seja, os indivíduos tendem a empenhar-se afectivamente na organização quando percebem que esta se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, tratando-os e recompensando-os com justiça. A contrapartida gerada pela percepção de suporte organizacional é o empenhamento afectivo na organização (Rhoades e Eisenberg, 2002).

O empenhamento afectivo na organização e a percepção de suporte organizacional apresentam uma correlação positiva forte e apresentam causas e efeitos semelhantes. Apesar disso, os estudos afastam a possibilidade de redundância (Eisenberg, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990; Shore e Tetrick, 1991; Shore e Wayne, 1993). Rhoades, Eisenberg e Armeli (2001) referem ser difícil aferir com exactidão a direcção de causalidade entre o empenhamento afectivo e a percepção de suporte organizacional, devido à medição simultânea dos dois constructos.

Mais recentemente, na literatura do empenhamento, surgem alguns trabalhos onde as percepções de justiça aparecem relacionadas com o empenhamento na organização (Meyer e Smith, 2000; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001; Loi, Hang-yue e Foley, 2006). Os estudos revelam genericamente que os indivíduos que se sentem tratados com justiça (pela sua organização e chefias) tendem a revelar níveis mais elevados de empenhamento organizacional, menores comportamentos de retirada organizacional, menores índices de absentismo, maior tendência para manifestarem comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho organizacional (Cropanzano e Greenberg, 1997; Rego, 1999; Rego e Carvalho, 2002). Num trabalho de Meyer e Allen (1997) são reportadas correlações positivas entre as percepções de justiça (relacionadas com determinadas políticas de decisão estratégica) e a componente afectiva do empenhamento na organização. Várias dimensões de justiça¹⁶ têm sido usadas no sentido de explicar o empenhamento. Num estudo de 2002, Rego e Carvalho propõem-se testar em que medida a justiça distributiva, a justiça procedimental, a justiça interpessoal e a justiça informacional explicam as componentes afectiva, instrumental e normativa do empenhamento. Os autores concluem que as facetas procedimental, interpessoal e informacional são as que apresentam correlações mais fortes com as componentes afectiva e normativa do empenhamento. A faceta distributiva surge significativamente relacionada com a componente instrumental.

Num estudo recente, da autoria de Coyle-Shapiro e Morrow (2006), as autoras alertam para a pertinência de incluir os constructos de justiça social, percepção de suporte organizacional e contracto psicológico nos modelos explicativos do empenhamento, de modo a compreender melhor o papel preditivo daquelas variáveis no desenvolvimento do empenhamento.

2.4.3. Modelo de gestão de recursos humanos

Na literatura sobre os antecedentes do empenhamento, há investigadores que se debruçam sobre o papel das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desenvolvimento do empenhamento na organização (por exemplo, Ogilvie, 1986; Gaertner e Nollen, 1989). Todavia, na opinião de Meyer e Smith (2000), a avaliação do impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o empenhamento não tem recebido a atenção que merecia. Apesar da escassez de estudos sobre a matéria, há indícios de que a organização pode influenciar o empenhamento dos seus trabalhadores, através das práticas de gestão de

¹⁶ Não serão apresentadas as definições das várias dimensões de justiça, pois saem do âmbito do presente estudo.

recursos humanos. Os estudos parecem sugerir que a percepção que os trabalhadores têm daquelas práticas é mais importante no desenvolvimento de empenhamento, do que aplicação efectiva daquelas práticas (Meyer e Smith, 2000).

Segundo a literatura, há determinadas práticas susceptíveis de elevar os níveis de empenhamento dos trabalhadores, designadamente os processos de recrutamento e selecção de novos colaboradores (Premack e Wanous, 1985), os processos de socialização (Allen e Meyer, 1990a), os programas de formação profissional (Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers, 1991) e os sistemas de avaliação de desempenho e promoções (Schwarzwald, Koslowsky e Shalit, 1992). Caldwell, Chatman e O' Reilly (1990) consideram que os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos no empenhamento na organização são mais evidentes e positivos nas organizações cujas normas em matéria de recrutamento e socialização estão claramente definidas. Morris e Sherman (1981) constatam que as empresas que apostam mais na formação, no desenvolvimento e na promoção interna dos seus funcionários estimulam nos seus colaboradores um maior sentimento de pertença. No estudo de Gaertner e Nollen (1989), os autores concluem que a percepção de rigor no método de avaliação de desempenho e a percepção de justiça nas promoções contribuem para a predição de empenhamento na organização. Além disso, o estudo revela que o empenhamento na organização está estatisticamente associado às práticas efectivas, e percebidas, de gestão de recursos humanos, designadamente as que se referem a promoções internas, oportunidades de promoção e segurança no emprego.

Meyer e Smith (2000) demonstram empiricamente que as práticas de gestão de recursos humanos estão correlacionadas com o empenhamento afectivo na organização. A percepção daquelas práticas surge igualmente associada ao empenhamento normativo. O seu impacto no empenhamento instrumental é pouco significativo. As relações encontradas são, contudo, indirectas, visto serem mediadas pela percepção de suporte organizacional e percepção de justiça procedimental. Os autores argumentam que as práticas de gestão de recursos humanos constituem um meio de as organizações revelarem o seu apoio aos trabalhadores, recebendo, em troca, o empenhamento afectivo e normativo dos seus empregados.

Na opinião de Mowday (1998, p. 396), avançar na compreensão do processo através do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem empenhamento, verificar se o empenhamento pode ser uma variável interveniente na relação entre os sistemas de recursos humanos e o desempenho organizacional, determinar com maior clareza se o empenhamento na organização é uma variável importante entre os sistemas de recursos

humanos e os resultados organizacionais são áreas nas quais a investigação do empenhamento na organização deveria investir mais.

2.5. A satisfação no trabalho: antecedente ou conseqüente do empenhamento?

A relação entre a satisfação no trabalho e o empenhamento na organização tem atraído a atenção de vários investigadores, constituindo um assunto de considerável interesse para os estudiosos do comportamento organizacional. A literatura da especialidade encerra alguma controvérsia (Koslowsky, Caspy e Lazar, 1991), em virtude da proximidade destes dois importantes constructos da pesquisa organizacional. Além disso, as evidências empíricas acumuladas relativamente à relação de causalidade entre os dois constructos são amplamente divergentes (por exemplo, Bateman e Strasser, 1984; Curry, Wakefield, Price e Mueller, 1986; Williams e Hazer, 1986; Farkas e Tetrick, 1989). Há investigadores que encontram relações de causalidade entre o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho (Bateman e Strasser, 1984). Outros concluem que as duas variáveis estão significativamente correlacionadas (Mathieu e Zajac, 1990). Noutros estudos, as variáveis não parecem ter qualquer relação entre si (Curry *et al.*, 1986).

Alguns autores sublinham a importância da distinção daqueles conceitos (Mowday, Porter e Steers, 1982; Brooke, Russell e Price, 1988; Tett e Meyer, 1993). Mowday, Porter e Steers (1979) argumentam que a satisfação traduz a resposta de cada indivíduo em relação ao seu trabalho ou a certos aspectos do trabalho, enquanto que o empenhamento reflecte uma resposta mais abrangente em relação à organização como um todo. A isto acresce o facto de o empenhamento na organização ser mais estável do que a satisfação no trabalho, que tem uma natureza mais transitória. O empenhamento tende a desenvolver-se mais lentamente, ao passo que a satisfação traduz uma reacção mais imediata a determinados aspectos do contexto de trabalho (Mowday, Porter e Steers, 1979; Lum, Kervin, Clark, Reid e Sirola, 1998). O empenhamento na organização é encarado como um constructo de alcance mais macro, pois traduz uma orientação global do indivíduo em relação à organização (Bluedorn, 1982; Rusbult e Farrell, 1983; Williams e Hazer, 1986). No estudo de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), as duas variáveis aparecem simplesmente correlacionadas, levando-os a considerar que se tratam de constructos relacionados, mas distintos. No estudo de Brooke, Russell e Price (1988), chega-se a conclusão idêntica. Tett e Meyer (1993) também argumentam que, apesar de o empenhamento na organização aparecer frequentemente associado ao conceito de satisfação no trabalho, é distintivamente diferente deste.

Glisson e Durick (1988) consideram que, embora próximos, os conceitos de empenhamento na organização e satisfação no trabalho devem ser considerados dois constructos distintos. Para os autores, o facto de os trabalhadores terem níveis de satisfação elevados não significa que estejam fortemente empenhados na organização. Além disso, o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho têm origem em antecedentes diversos (Farrell e Rusbult, 1981) e contribuem de forma específica para os resultados organizacionais (Williams e Hazer, 1986). Os trabalhos empíricos revelam que, apesar de os dois constructos serem importantes preditores de *turnover* voluntário, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional e produtividade, têm repercussões diversas sobre estes resultados organizacionais (Shore e Martin, 1989; Tett e Meyer, 1993). Empiricamente, verifica-se que o empenhamento se associa mais fortemente com o *turnover* (Shore e Martin, 1989; Tett e Meyer, 1993), enquanto que a satisfação no trabalho apresenta correlações mais fortes com o absentismo e a produtividade (Shore e Martin, 1989).

Na literatura, há investigadores que revelam algum cepticismo relativamente à distinção dos dois conceitos, sugerindo uma eventual sobreposição daqueles. Os resultados do trabalho empírico levado a efeito por Shore e Martin (1989) leva-os a afirmar que o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho podem não ser atitudes completamente distintas. Nalguns casos, a magnitude das correlações é de tal ordem que alguns investigadores colocam a hipótese de haver redundância conceptual entre os dois constructos (Morrow, 1983; Mathieu, 1991). McNeese-Smith (1996) considera que os conceitos de empenhamento na organização e de satisfação no trabalho têm antecedentes e consequentes muito semelhantes.

Embora muitos estudos tenham revelado correlações positivas entre a satisfação no trabalho e o empenhamento, não há certezas quanto à direcção da relação (Glisson e Durick, 1988; Mathieu, 1991; Vandenberg e Lance, 1992), havendo inclusive estudos que sugerem não existir qualquer associação entre as duas variáveis (por exemplo, Curry *et al.*, 1986). A direcção do nexos de causalidade não reúne o consenso dos investigadores, de tal forma que alguns propõem a satisfação como precursora do empenhamento (March e Mannari, 1977; Wiener e Gechman, 1977; Bartol, 1979; Stumpf e Hartman, 1984; Reichers, 1985; Williams e Hazer, 1986; Mathieu, 1988; Mathieu e Hamel, 1989; Testa, 2001) e outros apresentam resultados empíricos diversos, onde o empenhamento surge como variável explicativa da satisfação (Bateman e Strasser, 1984; Vandenberg e Lance, 1992). Nos modelos conceptuais de rotação de pessoal (por exemplo, Mowday *et al.*, 1982) e ajustamento ao trabalho (Vandenberg e Scarpello, 1990), a satisfação no trabalho aparece habitualmente como variável

antecedente do empenhamento na organização. Em suma, a literatura existente a propósito da relação entre o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho é atravessada por várias inconsistências e opiniões divergentes, pelo que a sua análise não está ainda completa (Welsch e LaVan, 1981).

2.6. Consequentes do empenhamento

O grande interesse suscitado pelo empenhamento deve-se, em grande medida, ao facto de o constructo ser frequentemente associado a um conjunto de variáveis de eficácia e desempenho organizacional (Jaros, 1997). Os estudos sugerem que o empenhamento na organização tende a reduzir os comportamentos de retirada organizacional, nomeadamente a intenção de saída ou saída efectiva, o absentismo, variáveis de maior pertinência para a eficácia e produtividade organizacional (Hunt e Morgan, 1994). Embora o empenhamento na organização seja frequentemente associado a implicações de ordem positiva, há alguns autores que alertam para a possibilidade de o empenhamento ter repercussões nefastas. A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) revela que os indivíduos que exibem níveis mais elevados de empenhamento na organização são mais vulneráveis ao stresse do que os indivíduos menos empenhados em termos organizacionais. Segundo os autores, o empenhamento na organização torna os indivíduos mais sensíveis e vulneráveis às pressões psicológicas relativas aos problemas enfrentados no trabalho. As pessoas mais empenhadas na organização tendem a viver os problemas da organização de uma forma pessoal, sofrendo mais intensamente com aqueles. Os menos empenhados, porque mais afastados da organização, revelam maior imunidade ao stresse.

A literatura revela a existência de padrões de associação distintos entre as três dimensões de empenhamento – afectivo, instrumental e normativo – e diversos resultados organizacionais, tais como o *turnover*, o absentismo, o desempenho e os comportamentos extra-papel. Globalmente, espera-se que quanto mais fortes forem os laços psicológicos dos indivíduos, maior a intenção de ficar na organização. Efectivamente, as pesquisas mostram que as três dimensões de empenhamento se relacionam negativamente com o abandono efectivo, ou intenção de abandonar a organização (Meyer e Allen, 1997). Há evidências empíricas de que o *turnover* apresenta uma correlação negativa com o empenhamento afectivo (Angle e Perry, 1981; O'Reilly e Chatman, 1986; Williams e Hazer, 1986; Colarelli, Dean e Konstans, 1987; DeCottis e Summers, 1987), instrumental (Farrell e Rusbult, 1981;

Parasuraman, 1982; Ferris e Aranya, 1983; Rusbult e Farrell, 1983; Abelson, 1987) e normativo (Wiener e Vardi, 1980).

Embora o desenvolvimento de laços afectivos, instrumentais e normativos levem a uma diminuição do *turnover*, intencional ou comportamental, é no âmbito da dimensão afectiva que surgem relações mais fortes (Meyer e Allen, 1997). Além disso, a relação entre o empenhamento instrumental e o *turnover* – intenção e comportamento – está envolta em alguma polémica. Esta controvérsia deve-se ao facto de, nalguns estudos, o empenhamento não contribuir de uma forma independente para a previsão da intenção de sair da organização ou abandono efectivo da mesma. Somers (1995) vê no empenhamento instrumental uma variável moderadora do efeito da componente afectiva sobre aquele comportamento de retirada organizacional.

As evidências empíricas mostram que o empenhamento afectivo está negativamente relacionado com o absentismo (Mathieu e Kohler, 1990). Todavia, os resultados encontrados apontam para correlações negativas de magnitude variada, consoante os estudos. As componentes instrumental e normativa não aparecem relacionadas com este comportamento de retirada organizacional (Gellatly, 1995). Os resultados empíricos encontrados para a relação entre o empenhamento e o desempenho individual são reveladores de alguma inconsistência (Angle e Perry, 1981; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989). Meyer *et al.* (1989) argumentam que a direcção e força das correlações entre o empenhamento e o desempenho podem variar consoante a componente avaliada. As pesquisas sugerem que os indivíduos mais afectiva e normativamente empenhados tendem a denotar níveis mais elevados de desempenho individual, enquanto que o empenhamento instrumental surge negativamente correlacionado com o desempenho individual. O empenhamento afectivo e os laços normativos aparecem positivamente correlacionados com os comportamentos de cidadania organizacional.

2.7. O empenhamento como constructo multifocalizado

O empenhamento na organização é, de todas as formas de empenhamento estudadas, a que tem despertado mais interesse nos investigadores que se têm ocupado desta problemática (Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979; Bateman e Strasser, 1984; Coopey e Hartley, 1991; Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe, 2002). Inicialmente perspectivado como um conceito unidimensional, o empenhamento foi-se evidenciando como um constructo complexo e multifacetado (Irving, Coleman e Cooper, 1997). A multidimensionalidade do

constructo de empenhamento refere-se à natureza do empenhamento, designadamente às várias feições que o mesmo pode assumir (por exemplo, afectiva, instrumental e normativa). O facto de os indivíduos poderem desenvolver empenhamento em relação a uma diversidade de alvos ou focalizações, dentro e fora da organização (Reichers, 1985 e 1986; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004), permite adjectivá-lo como um constructo multifocalizado. Reichers (1985 e 1985) critica as abordagens que enfatizam o termo organização, referindo-se a este como uma abstracção. Uma abstracção que, na opinião do investigador, seria melhor representada pela identificação dos múltiplos constituintes da organização, isto é, empregados, superiores, subordinados, clientes e outros indivíduos e grupos que fazem parte da organização.

Os trabalhos da equipa de Becker apontam para a existência de diferentes focalizações de empenhamento, argumentando que os indivíduos podem sentir-se empenhados na organização, na gestão de topo, nos supervisores ou no grupo de trabalho (Becker, 1992; Becker e Billings, 1993; Becker, Billings, Eveleth e Gilbert, 1996). Os estudos de Becker e seus colaboradores revelam que os indivíduos distinguem entre focos de empenhamento (por exemplo, organização, gestão de topo, superior, colegas de trabalho, profissão) e bases de empenhamento, isto é, os processos motivacionais que servem de suporte às atitudes (interiorização, identificação e complacência). Estes investigadores definem perfis, que traduzem o modo como os indivíduos combinam os diferentes graus das diversas formas de empenhamento. As diferentes respostas comportamentais e os *outputs* organizacionais são explicados com base nesses perfis (Becker e Billings, 1993).

Algumas pesquisas recentes sublinham a necessidade de distinguir os vários indivíduos, grupos ou entidades em relação aos quais os indivíduos poderão desenvolver laços psicológicos (Siders, George e Dharwadkar, 2001; Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber, 2004). Recentemente, Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004) investigaram o empenhamento afectivo dos indivíduos na organização, no supervisor e no grupo de trabalho, procurando determinar os antecedentes e consequentes daqueles focos de empenhamento. Num estudo feito na China, os autores abordam simultaneamente o empenhamento nos supervisores e o empenhamento na organização (Chen, Tsui e Farh, 2002).

Além dos alvos de empenhamento anteriormente enunciados, a literatura enuncia outros: o empenhamento nos sindicatos (Fullagar e Barling, 1989; Sherer e Morishima, 1989), nas carreiras (Blau, 1985) e nas profissões (Morrow e Wirth, 1989). Steffy e Jones (1988) sugerem ainda a possibilidade de os indivíduos estarem empenhados no cônjuge, na família, num partido político e na comunidade. Nas pesquisas orientadas para outros focos diferentes

da organização, predominam as abordagens unidimensionais (Jackson, Stafford, Banks e Warr, 1983; Blau, 1985), embora alguns autores tenham cogitado a possibilidade de estender a perspectiva multidimensional a outros focos de empenhamento. Por exemplo, Meyer, Allen e Smith (1993) estenderam a aplicação do modelo tridimensional de empenhamento, tendo por alvo a ocupação.

2.8. O empenhamento na profissão

Embora o empenhamento na organização tenha, desde sempre, exercido um enorme fascínio sobre os investigadores, nos anos oitenta, os investigadores começam a mostrar um interesse crescente por outros alvos de empenhamento, nomeadamente na carreira, na ocupação e na profissão¹⁷. A década de oitenta caracteriza-se por uma preocupação renovada com a gestão dos profissionais (Von Glinow, 1988), o que poderá justificar o aumento de pesquisas sobre o empenhamento dos profissionais. Na sequência deste interesse demonstrado pelos profissionais e empenhamento na profissão, recuperam-se alguns conceitos de grande popularidade nos anos sessenta, tais como os conceitos do binómio local/cosmopolita (Gouldner, 1957) e o conceito de profissionalismo (Hall, 1968).

O número de trabalhos existentes sobre o empenhamento na profissão contrasta, porém, com a abundância de pesquisas dedicadas ao empenhamento na organização. A literatura existente sobre o empenhamento na profissão acusa um menor desenvolvimento teórico e empírico do que o empenhamento na organização. Além disso, é uma área de estudo de contornos algo nebulosos, devido à falta de rigor e clareza na distinção com outros conceitos próximos, tais como o empenhamento na carreira e o empenhamento na ocupação. Esta confusão tem levado à utilização indistinta¹⁸ daqueles conceitos, tornando particularmente difícil a realização de um trabalho de revisão da literatura centrado exclusivamente na dimensão profissional.

Embora a problemática central seja o empenhamento na profissão, a revisão da literatura neste domínio pressupõe inevitavelmente a alusão a trabalhos conduzidos no âmbito do empenhamento na carreira e do empenhamento na ocupação. A proximidade, quase

¹⁷ Segundo Cohen (2003), o foco do empenhamento ocupacional e profissional está centrado na profissão, ocupação ou carreira dos trabalhadores, sugerindo uma utilização indistinta dos conceitos.

¹⁸ Para ilustrar a confusão existente na conceptualização e operacionalização dos constructos, veja-se o caso de Holahan e Gilbert (1979a). Uma das variáveis que as autoras se propõem estudar é o empenhamento na carreira, todavia as questões são formuladas do seguinte modo: “qual é o seu grau de empenhamento na sua profissão” e “quão elevadas são as suas aspirações em relação ao reconhecimento e realização profissional?” (p. 455).

sobreposição, destes conceitos tem estado na origem de debates acesos, relativamente à possibilidade de redundância dos constructos (Morrow, 1993). Na opinião desta autora, os conceitos de ocupação, profissão e carreira apresentam noções muito semelhantes, centradas na importância que a ocupação reveste para o indivíduo. Por este motivo, Morrow (1993) sugere que os mesmos sejam analisados como um tipo singular de empenhamento. Esta opinião não reúne o consenso dos investigadores. Por exemplo, Meyer, Allen e Smith (1993) parecem discordar daquela opinião, sublinhando a natureza ambígua do conceito de empenhamento na carreira. Alguns autores denotam preferência pela expressão empenhamento na ocupação, em detrimento de empenhamento na profissão, pelo facto de considerarem uma designação mais abrangente, passível de aplicação tanto a ocupações profissionais como não profissionais (por exemplo, Meyer, Allen e Smith, 1993; Hackett, Lapierre e Hausdorf, 2001). A escolha de Cohen (2003) recai também sobre o termo ocupação, com o argumento de que quer os profissionais quer os não profissionais podem exhibir empenhamento no trabalho que desenvolvem. Há investigadores que consideram que o termo profissão só deverá ser aplicado a determinadas ocupações. Por exemplo, Blau (1988) sustenta que a profissão deverá ser usada apenas para designar as vocações que apresentam o conjunto de características associadas ao profissionalismo. Alguns autores argumentam que o conceito de empenhamento na profissão não difere conceptualmente do empenhamento na ocupação, seja esta profissão ou não (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539-540; Lee, Carswell e Allen, 2000, p. 800).

2.8.1. Empenhamento na profissão: a difícil conceptualização

Como se referiu, não é fácil proceder à revisão da literatura sobre o empenhamento na profissão devido à confusão conceptual presente nesta linha de investigação. A falta de consenso quanto à definição e medição do conceito de empenhamento na profissão decorre, em grande medida, do facto de os investigadores avançarem com as suas próprias definições do constructo, sem qualquer preocupação em integrar o seu contributo na pesquisa existente. Esta falta de sistematização e, sobretudo, de articulação dos conhecimentos produzidos sobre o empenhamento na profissão tornam difícil perceber de que forma este tipo de empenhamento se relaciona com outras modalidades de empenhamento centrados na carreira, tais como o empenhamento na carreira e o empenhamento na ocupação.

A falta de clarificação conceptual vai reflectir-se inevitavelmente na revisão que se segue. Vários termos têm sido usados com o mesmo objectivo de aferir a importância da

ocupação na vida dos indivíduos, designadamente o empenhamento na carreira, o empenhamento na ocupação¹⁹ e o empenhamento na profissão. A diversidade de opiniões e opções quanto à terminologia a empregar, suscitam dúvidas sobre o rótulo mais indicado para conceituar esta forma de empenhamento.

O conceito de empenhamento na carreira aparece pela primeira vez em 1985, e constitui uma tentativa de Blau (1985) em suprir as lacunas detectadas nas medidas de saliência na carreira²⁰ e envolvimento na carreira²¹, suas antecessoras. O autor define o empenhamento na carreira como a atitude dos indivíduos em relação à profissão ou vocação (p. 280). Consciente da confusão conceptual em torno do empenhamento na carreira, Blau propõe uma nova forma de operacionalizar aquele constructo (Blau, 1985). Para medir esta atitude, desenvolve uma escala composta por 8 itens, aplicando-a duas vezes a uma amostra de enfermeiras. Em 1988, Blau volta a usar a escala (com menos um item) em amostras de indivíduos empregados num jornal e numa companhia de seguros. Um ano depois, usa aquela escala, em dois momentos, recorrendo a funcionários de um banco (1989). Em 1990, McGinnis e Morrow usam aquela versão da escala, enquanto Arnold se socorre de uma versão modificada para estudar o empenhamento de enfermeiras em início de carreira. O estudo de Reilly e Orsak (1991) baseia-se na escala de Blau (1988), a qual revela um nível elevado de consistência interna. Os vários estudos revelam, nas análises de consistência interna, que a medida de Blau (1985) é apropriada para os fins a que se propõe.

Para completar este quadro, Morrow (1993) refere ainda a existência de uma medida modificada de empenhamento na carreira. A autora usa esta expressão para rotular a medida

¹⁹ A distinção entre o empenhamento na profissão e o empenhamento ocupacional, embora não sendo despreciable, não é fundamental no âmbito da presente investigação. Isto porque a medição do empenhamento na profissão terá como referente a ocupação dos inquiridos, que neste caso são profissionais. É importante sublinhar que, na presente investigação, o constructo de empenhamento na profissão é usado com o intuito de conceptualizar a relação de vinculação dos indivíduos para com a respectiva profissão/ocupação.

²⁰ O conceito de saliência na carreira foi definido por Greenhaus (1971) e traduz a importância do trabalho e da carreira na vida global do indivíduo. Na operacionalização do conceito, são elaborados 27 itens, distribuídos por três sub-escalas que avaliam: (1) as atitudes gerais em relação ao trabalho; (2) o rigor em termos de planeamento vocacional; e (3) a importância relativa do trabalho. Esta escala foi validada com amostras de estudantes (Greenhaus, 1971 e 1973). Num dos raros estudos feitos com trabalhadores, Morrow e McElroy (1986) avaliam a saliência da carreira de funcionários públicos, usando uma versão reduzida da escala (composta por 6 itens) que revela problemas de consistência interna. O contributo da saliência da carreira para a teoria do empenhamento é meramente residual, em virtude da escassez de estudos e impossibilidade de proceder a generalizações (Morrow, 1993).

²¹ O constructo de envolvimento na carreira é da autoria de Gould (1979) e pretende retratar a favorabilidade com que o indivíduo percepção a respectiva carreira. Para o efeito, desenvolve um instrumento de medida composto por 8 itens, no qual a carreira é circunscrita a uma 'linha de trabalho', por oposição a termos mais vastos como 'trabalho' ou 'emprego'. Em 1988, Steffy e Jones usam quatro itens da escala de envolvimento na carreira de Gould (1979) para estudar o empenhamento na carreira. Ou seja, a medição do constructo de empenhamento na carreira tem subjacente o conceito de envolvimento na carreira. A escassez de evidências empíricas dificulta a avaliação psicométrica desta medida de envolvimento na carreira (Morrow, 1993).

de empenhamento na carreira construída a partir do modelo conceptual e empírico desenvolvido por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974). Trata-se de uma medida de empenhamento na carreira equivalente à medida de empenhamento na organização, em que a palavra organização cede lugar à carreira. Por exemplo, Colarelli e Bishop (1990) usam uma versão modificada da escala de Mowday e seus colegas (Mowday *et al.*, 1974) para estudar o empenhamento na carreira. Os estudos baseados nesta medida modificada de empenhamento na carreira não revelam quaisquer problemas em termos de consistência interna.

O empenhamento na profissão enfatiza a importância da profissão na vida do indivíduo. Esta forma de empenhamento, que tem subjacente a noção de lealdade para com a profissão, tem constituído o mote de várias pesquisas, embora com rótulos diversos. Alguns autores estudam o empenhamento na profissão com o título de cosmopolitismo (Gouldner, 1957 e 1958) e outros sob a designação de profissionalismo (Hall, 1968; Bartol, 1979). A diversidade de rótulos traduz a grande imprecisão em torno do significado do empenhamento na profissão.

2.8.2. Empenhamento na profissão e outros constructos relacionados

A literatura dominante sobre o empenhamento na profissão aponta para a existência de vários constructos relacionados com o de empenhamento na profissão, e conseqüentemente, de medidas várias resultantes da operacionalização daqueles conceitos. A discussão que se segue é feita em torno da definição e medição de três constructos que Morrow (1993) sublinha como fundamentais na literatura sobre o empenhamento na profissão: locais/cosmopolitas, profissionalismo e um conceito que corresponde a uma versão modificada de empenhamento na profissão.

2.8.2.1. Locais versus cosmopolitas

O trabalho de Gouldner (1957 e 1958) está ancorado em dois conceitos – locais e cosmopolitas – que traduzem duas formas distintas de empenhamento. Os locais são profissionais cujas aspirações de carreira estão centradas na organização. Os cosmopolitas estão sobretudo orientados para a profissão. Segundo o autor, os verdadeiros cosmopolitas, ao contrário dos locais, são indivíduos que tendem a exibir menor lealdade para com a organização, denotam um elevado empenhamento nas competências especializadas e maior tendência para se identificarem com um grupo de referência externo (Gouldner, 1958, pp.

448-449). A operacionalização destes constructos, e conseqüente desenvolvimento de uma medida com propriedades psicométricas aceitáveis, revelou-se uma tarefa complexa.

A investigação baseada no trabalho de Gouldner (1957) não permite sustentar a ideia de polarização dos profissionais em locais ou cosmopolitas. O próprio autor reconhece as limitações daquilo que apelida de ‘sistema binário’, levando-o a propor uma tipologia baseada nos eixos ‘local’ e ‘cosmopolita’ (Gouldner, 1958). Todavia, estudos posteriores (Tuma e Grimes, 1981) não corroboram inteiramente os perfis avançados por Gouldner (1958). Além disso, Tuma e Grimes (1981) sugerem que as duas orientações não são inerentemente conflituosas, como supunha Gouldner. As dificuldades reveladas na operacionalização e no desenvolvimento de instrumentos válidos para medir os conceitos de local e cosmopolita retiram alguma utilidade ao trabalho de Gouldner (1957 e 1958). Não obstante as limitações apontadas, deve ser-lhe reconhecido o mérito de ter dado início à investigação empírica no âmbito do empenhamento na profissão.

2.8.2.2. Profissionalismo

Tradicionalmente, o profissionalismo procura determinar o grau em que o indivíduo subscreve um conjunto de princípios ideais de uma profissão (Morrow, 1993). Cohen (2003) descreve o conceito de profissionalismo como o grau em que os indivíduos se identificam com a sua profissão e respectivos valores. Goldner e Ritti (1967) usam o termo profissionalismo para designar a posse de alguns atributos de uma dada profissão. Segundo Morrow e Wirth (1989), o conceito de profissionalismo encerra a essência de um conceito amplamente reconhecido como a lealdade do indivíduo para com a sua profissão. A literatura neste domínio revela que as várias operacionalizações do constructo de profissionalismo constituem derivações da proposta de Hall (1968). Por exemplo, Bartol (1979) operacionaliza as cinco dimensões de profissionalismo inspirando-se na escala desenvolvida por Hall (1968).

Hall (1968) desenvolve uma das descrições mais populares – quiçá, a mais conhecida – de profissionalismo, assente em cinco dimensões ou atributos. Os atributos de profissionalismo (que, segundo ao autor, configuram um modelo profissional) referem-se a uma série de características que são imprescindíveis para distinguir as profissões de outras ocupações, sendo que o movimento ou processo que conduz ao modelo profissional é a profissionalização (Hall, 1968). Os atributos do referido modelo podem ser de dois tipos:

estruturais²² e/ou atitudinais. As características relacionadas com a estrutura da ocupação incluem a formação dos indivíduos e os requisitos que servem de base ao recrutamento dos mesmos. As características de base atitudinal dizem respeito às motivações que levaram o indivíduo a escolher tal ocupação e ao grau em que o indivíduo utiliza os seus colegas de trabalho como a principal referência de trabalho. A isto acresce um outro atributo profissional, simultaneamente estrutural e atitudinal, que é a autonomia profissional (Hall, 1968).

Hall (1968), num artigo em que procura relacionar o profissionalismo com diferentes estágios de burocratização, operacionaliza a vertente atitudinal do profissionalismo como um conceito multidimensional. O autor descreve os atributos atitudinais do modelo profissional como sendo as características que reflectem a maneira como o profissional encara o seu trabalho. O uso da organização profissional como principal referência é um dos requisitos atitudinais a ter em conta no profissionalismo. Isto significa que, no exercício da sua actividade, o profissional deverá tomar como fonte de ideias e julgamentos quer a organização formal, quer os relacionamentos informais com os seus colegas. Um segundo requisito assenta na crença da prestação de um serviço ao público. O trabalho levado a efeito pelo profissional é encarado como um ‘serviço ideal’ (Wilensky, 1964, p. 140), em que os interesses dos clientes são prioritários, devendo sobrepor-se aos interesses pessoais ou objectivos comerciais do profissional. A terceira premissa é a crença na auto-regulação, isto é, na convicção de que a pessoa mais indicada e melhor qualificada para julgar o trabalho do profissional é um dos seus pares. O quarto requisito é o sentimento de chamada sentido pelo profissional, como se de uma vocação religiosa se tratasse. Este sentimento reflecte a devoção do profissional ao trabalho e o sentimento de que seria capaz de continuar a fazer o trabalho mesmo que as recompensas extrínsecas fossem menores. Finalmente, importa considerar a autonomia. Este pressuposto entronca na ideia de que o profissional seria capaz de tomar as suas próprias decisões sem quaisquer pressões externas por parte de clientes, isto é, dos que não são membros da sua profissão ou da sua organização empregadora.

²² O aspecto estrutural foi profundamente analisado por Wilensky (1964). Em 1964, Wilensky argumentava que havia uma crença generalizada segundo a qual todas as ocupações caminhavam no sentido da profissionalização. O autor mostra-se bastante crítico relativamente a esta tomada de posição. Na sua opinião, estava-se perante uma utilização abusiva do rótulo ‘profissão’, visto que as ocupações, antes de alcançarem o estatuto de profissões, têm de passar por uma sequência de etapas bem definidas. E é com elevado grau de minúcia que o autor apresenta as diversas fases do processo de profissionalização, bem como os obstáculos que se colocam à profissionalização (Wilensky, 1964). Tudo começa com a criação de uma ocupação a tempo inteiro, baseada quer em funções já anteriormente desempenhadas, quer em novas funções. De seguida, importa criar uma escola profissional. Depois, há que formar associações profissionais, de modo a introduzir maior clareza nas tarefas a desempenhar e a exercer maior controlo sobre os profissionais, eliminando-os, no caso de se revelarem incompetentes. Finalmente, a elaboração de um código de ética deve pugnar pelas melhores relações internas (entre colegas) e externas (clientes e público).

Em 1977, Kerr, Von Glinow e Schriesheim, embora usando uma terminologia diversa, propõem um conjunto de dimensões de profissionalismo muito próximo do trabalho de Hall (1968). Os atributos definidos por Kerr, Von Glinow e Schriesheim (1977) são a aquisição e manutenção de um corpo de conhecimentos da especialidade em questão (que os anglo-saxónicos apelidam de ‘*expertise*’), a autonomia, o empenhamento no trabalho e na profissão, a identificação com a profissão e com os colegas de profissão, um imperativo ético, a manutenção de padrões definidos pelo colégio de pares (Kerr, Von Glinow e Schriesheim, 1977, p. 332). A discussão de Kerr *et al.* (1977) é feita nos seguintes termos: desde logo, qualquer actividade que se quer ‘profissional’ pressupõe um corpo de conhecimentos comum aos membros dessa profissão, normalmente obtido por via de uma formação prolongada. A autonomia, ou seja, o direito de poder fazer escolhas em relação aos meios utilizados e aos fins pretendidos é outro atributo dos profissionais. Aos profissionais, é-lhes exigido empenhamento no trabalho e na profissão, assim como identificação com a profissão e colegas de profissão. A actuação dos profissionais tem subjacente um código de ética que os seus membros têm de observar e aplicar no desenvolvimento da actividade profissional. A ética obriga os profissionais a desempenharem as suas profissões, esquecendo os seus interesses pessoais e sem se envolverem emocionalmente com os clientes a que os serviços se destinam. A manutenção dos padrões de actuação e desempenho profissional é feita por um colégio de pares. Ou seja, os membros de uma dada profissão são avaliados pela comunidade de indivíduos que detém o mesmo título profissional, a quem compete mostrar reconhecimento ou reprovar o desempenho dos profissionais (Kerr *et al.*, 1977).

2.8.2.3. Empenhamento na profissão modificado

A literatura mostra que, tal como sucede no estudo do empenhamento na carreira, há autores que desenvolvem medidas de empenhamento na profissão a partir de medidas desenvolvidas no âmbito do empenhamento na organização²³. Relembre-se que estas medidas se limitam a substituir a palavra organização por outro referente, neste caso a profissão ou ocupação. Por exemplo, a conceptualização e operacionalização do empenhamento na

²³ O trabalho de Meyer, Allen e Smith (1993) traduz uma tentativa de generalizar o modelo tridimensional definido no âmbito do empenhamento na organização ao empenhamento nas ocupações. O trabalho consistiu na elaboração de medidas de empenhamento ocupacional semelhantes às escalas de empenhamento afectivo, instrumental e normativo. As análises factoriais confirmatórias mostraram ser possível estender a aplicação daquelas medidas ao domínio ocupacional (Meyer, Allen e Smith, 1993). A possibilidade de generalização das medidas foi posteriormente validada por Irving, Coleman e Cooper (1997), numa amostra composta por indivíduos com ocupações diversas de uma mesma organização.

profissão propostas por Aranya, Pollock e Amernic (1981) derivam do modelo conceptual de empenhamento na organização, da autoria de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974). Dwyer, Welker e Friedberg (2000) usam, por sua vez, a escala adaptada por Aranya, Pollock e Amernic (1981).

O modelo elaborado por Becker (1960) foi igualmente proposto como uma base teórica para o empenhamento na profissão. O modelo conceptual originalmente desenvolvido pelo autor pressupunha a sua aplicação quer ao empenhamento na organização quer ao empenhamento ocupacional (Wallace, 1997). Vários estudos avaliaram o empenhamento ocupacional com base na teoria desenvolvida por Becker (1960), procurando tirar conclusões sobre a validade da mesma para o empenhamento na organização e empenhamento na ocupação (Alutto, Hrebiniak e Alonso, 1973; Aranya e Jacobson, 1975; Aranya, Pollock e Amernic, 1981; Ritzer e Trice, 1986). Estes autores aplicaram a medida de empenhamento na organização ao empenhamento ocupacional, substituindo apenas o termo ‘organização’ por ‘ocupação’.

A proposta desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) também configura uma medida de empenhamento na ocupação modificada, em que os autores aplicam as dimensões afectiva, instrumental e normativa (originalmente, da escala de empenhamento na organização) ao empenhamento ocupacional, substituindo a ‘organização’ pela ‘ocupação’. Recentemente, Hall, Smith e Langfield-Smith (2004) usaram uma escala de empenhamento na profissão modificada, tendo recorrido à escala de empenhamento na ocupação, da autoria de Meyer, Allen e Smith (1993), para estudar o empenhamento na profissão de uma amostra de contabilistas.

2.8.3. Empenhamento na profissão: uma abordagem uni ou multidimensional?

A maior parte das pesquisas sobre o empenhamento na profissão usa medidas unidimensionais, na sua maioria inspiradas no clássico ‘Questionário de Empenhamento Organizacional’, da autoria de Porter *et al.* (1974). Como se referiu, Aranya, Pollock e Amernic (1981) constroem uma escala de empenhamento na profissão a partir da escala de Porter *et al.* (1974). Neste sentido, o empenhamento na profissão é definido em termos de: (1) crença e aceitação nos objectivos e valores de uma profissão; (2) vontade em exercer um elevado nível de esforço em benefício da profissão; e (3) desejo de continuar membro da profissão. Há outros estudos filiados nesta abordagem. É o caso de Aranya, Kushnir e Valency (1986), de Colarelli e Bishop (1990), Vandenberg e Scarpello (1994) e Mueller,

Finley, Iverson e Price (1999). Ora, o empenhamento assim definido encerra apenas a componente afectiva, indo de encontro à abordagem unidimensional. Anteriormente, referiu-se que o modelo de Becker (1960) foi igualmente apropriado por alguns autores para estudar o empenhamento na ocupação (Alutto, Hrebiniak e Alonso, 1973; Aranya e Jacobson, 1975; Aranya, Pollock e Amernic, 1981; Ritzer e Trice, 1986). Nestes estudos, é apenas retratada a componente instrumental do empenhamento.

Todavia, alguns autores consideram esta conceptualização limitada e alertam para a necessidade de abarcar outras dimensões do empenhamento na profissão. A este respeito, Kaldenberg, Becker e Zvonkovic (1995) afirmam: “Uma avaliação completa do empenhamento na profissão pode requerer, tal como sugerido por Meyer e Allen (1984), a combinação das abordagens atitudinal e comportamental” (p. 1361). Apesar de o modelo tripartido de empenhamento anteriormente apresentado ter sido desenvolvido no contexto do empenhamento na organização, parece razoável esperar que ele possa ser igualmente aplicado noutros domínios (Meyer, Allen e Smith, 1993), designadamente ao empenhamento na profissão.

Na literatura do comportamento organizacional, há estudos que apelam ao aprofundamento do estudo do empenhamento na profissão (Irving, Coleman e Cooper, 1997; Meyer e Allen, 1997). Alguns investigadores argumentam, e demonstram empiricamente, que o empenhamento na profissão encerra três dimensões, com diferentes antecedentes e consequentes (Meyer, Allen e Smith, 1993; Irving, Coleman e Cooper, 1997; Meyer e Allen, 1997; Lee, Carswell e Allen, 2000).

O empenhamento afectivo na profissão baseia-se na identificação do indivíduo com os objectivos da profissão e na vontade de participar no cumprimento daqueles. Um indivíduo com elevado empenhamento afectivo na profissão tende a revelar maior identificação com a profissão e a desenvolver sentimentos mais positivos em relação àquela, do que um indivíduo com baixo empenhamento afectivo (Lee *et al.*, 2000). O desenvolvimento da dimensão afectiva acontece por efeito de experiências profissionais positivas ou por via da aquisição de competências profissionais. No empenhamento instrumental, o indivíduo permanece na profissão devido aos elevados custos associados à sua saída (Hall, Smith e Langfield-Smith, 2004). Esta dimensão desenvolve-se à medida que o indivíduo vai acumulando investimentos na profissão que seriam perdidos caso optasse por abandonar a profissão (por exemplo, estatuto e recompensas). O aumento do empenhamento instrumental decorre da percepção de poucas alternativas no mercado de trabalho, do desenvolvimento de competências não transferíveis e dos custos de formação numa nova profissão. O empenhamento normativo faz

com que os indivíduos permaneçam na profissão em virtude de um sentido de dever ou obrigação moral (Hall, Smith e Langfield-Smith, 2004). As pessoas tendem a revelar empenhamento normativo na profissão quando dela extraem benefícios significativos ou devido à pressão exercida por colegas ou familiares, no sentido da permanência naquela profissão.

2.8.4. Antecedentes do empenhamento na profissão

Embora o estudo das variáveis antecedentes do empenhamento privilegie a vertente organizacional, há algumas evidências empíricas relativas ao empenhamento na profissão/ocupação. Meyer, Allen e Smith (1993) argumentam que os antecedentes das componentes do empenhamento na ocupação podem diferir. Ou seja, o desenvolvimento dos laços afectivos, instrumentais e normativos tem subjacente diferentes estados psicológicos. O empenhamento afectivo tende a desenvolver-se com base nas experiências positivas. O empenhamento normativo tende a reflectir um sentido de obrigação ou dever em relação à profissão. É esperado que o empenhamento instrumental se desenvolva na sequência da avaliação dos custos decorrentes do abandono da profissão. Embora a pesquisa no âmbito do comportamento organizacional sublinhe a importância da abordagem multidimensional do empenhamento na profissão (Meyer, Allen e Smith, 1993; Irving, Coleman e Cooper, 1997), os estudos existentes estão centrados na dimensão afectiva. Por exemplo, a meta-análise de Lee, Carswell e Allen (2000) foca exclusivamente a componente afectiva do empenhamento ocupacional, revelando a escassez de estudos nas outras dimensões. Na revisão da literatura dos antecedentes e consequentes do empenhamento na profissão levada a efeito por Hall, Smith e Langfield-Smith (2004), os autores centram a sua atenção na dimensão afectiva.

Alguns autores (por exemplo, Colarelli e Bishop, 1990; Reilly e Orsak, 1991) defendem que as variáveis idade e antiguidade na ocupação tendem a estar positivamente correlacionadas com o empenhamento na ocupação em virtude dos investimentos acumulados naquela (Becker, 1960) e menores alternativas de carreira para os trabalhadores mais velhos e com maior experiência (Colarelli e Bishop, 1990). Quanto maior a idade e a antiguidade numa certa ocupação ou profissão, maior o número de investimentos feitos e menor a tendência para abandonar a ocupação ou profissão. O aumento do tempo de permanência numa dada profissão tenderá a repercutir-se favoravelmente sobre o empenhamento instrumental dos indivíduos, em virtude dos investimentos entretanto feitos (Wallace, 1995). De acordo com aqueles dados empíricos, as pessoas ficam instrumentalmente ligadas à sua profissão, devido

à percepção dos custos associados ao abandono da profissão escolhida e escassez de alternativas disponíveis.

As evidências empíricas sobre o tipo de associação existente entre o sexo e o empenhamento na profissão/ocupacional são escassas. Na literatura, podem ser encontradas algumas pesquisas que apontam para um maior empenhamento das mulheres na ocupação/profissão, devido às dificuldades e obstáculos que têm que ultrapassar para entrarem no mercado de trabalho (Grusky, 1966; Parasuraman e Nackman, 1987).

Alguns autores propõem que a decisão de permanecer na mesma profissão/ocupação está relacionada com o estado civil e a existência de filhos. Wallace (1995) revela que os indivíduos casados e com filhos dependentes estão menos dispostos a sacrificar a carreira do que os solteiros e/ou sem filhos devido aos efeitos negativos que tal decisão poderá ter nas respectivas famílias (Wallace, 1995). Por este motivo, as variáveis estado civil e existência de filhos devem aparecer nos modelos explicativos do empenhamento na profissão.

No ano de 2000, Lee, Carswell e Allen conduzem um trabalho de revisão dos principais estudos existentes sobre a relação entre o empenhamento ocupacional e algumas variáveis demográficas e relacionadas com o trabalho. Nessa meta-análise, é demonstrado que as variáveis demográficas (idade, sexo, antiguidade na ocupação e na organização, educação, estado civil, número de dependentes e rendimento) não estão correlacionadas com o empenhamento ocupacional e, nos casos em que há associação, os coeficientes de correlação são fracos. De todas as variáveis demográficas anteriormente enunciadas, a que apresenta uma associação mais forte com o empenhamento ocupacional é o rendimento. Mathieu e Zajac (1990) consideram que rendimentos mais elevados aumentam o empenhamento na organização devido ao acréscimo na auto-estima. Lee, Carswell e Allen (2000) usam a mesma argumentação como forma de explicar a correlação positiva entre o rendimento e o empenhamento na ocupação. Na meta-análise de Lee Carswell e Allen (2000), o *locus* de controlo apresenta uma correlação moderada com o empenhamento ocupacional. Os indivíduos com um locus de controlo externo surgem menos empenhados na organização do que os indivíduos com um locus de controlo interno. No estudo de Aryee e Tan (1992), a auto-estima revela uma forte associação positiva com o empenhamento ocupacional.

Lee, Carswell e Allen (2000) sublinham a importância de estudar variáveis extra-laborais enquanto possíveis antecedentes do empenhamento ocupacional pois aquelas poderão ajudar a clarificar a natureza do empenhamento na ocupação. O estudo de Steffy e Jones (1988) é um forte indício da pertinência das variáveis extra-laborais na compreensão do empenhamento ocupacional. Efectivamente, variáveis tais como o suporte do cônjuge e o tipo

de estratégias usadas para ligar com o trabalho doméstico revelam uma associação positiva moderada com o empenhamento ocupacional.

Na literatura do comportamento organizacional, há pesquisas que avaliam o impacto de algumas características de personalidade no desenvolvimento do empenhamento na profissão. Por exemplo, alguns estudos revelam que os indivíduos com um *locus* de controlo interno tendem a apresentar maior empenhamento afectivo na profissão (Colarelli e Bishop, 1990; Irving, Coleman e Cooper, 1997; Lee, Carswell e Allen, 2000). Irving, Coleman e Cooper (1997) concluem, com surpresa, que os internos revelam níveis inferiores de empenhamento instrumental na profissão. A autonomia (no sentido de auto-determinação) também foi estudada enquanto antecedente do empenhamento na profissão. A pesquisa de Wallace (1995) e a meta-análise de Lee, Carswell e Allen (2000) reportam a existência de correlações positivas entre a autonomia e o empenhamento afectivo na profissão.

2.8.5. Consequentes do empenhamento na profissão

A literatura incidindo sobre o papel desempenhado pelo empenhamento na profissão nas medidas de desempenho individual e organizacional é escassa, quando comparada com a que existe em relação ao empenhamento na organização. A comprová-lo está a revisão meta-analítica de Lee, Carswell e Allen (2000), que apenas reúne evidências empíricas substantivas no caso das variáveis relacionadas com o *turnover*.

A meta-análise de Lee, Carswell e Allen (2000) revela, sem qualquer surpresa, que o empenhamento ocupacional é o melhor preditor da intenção de abandonar a ocupação. Todavia, o empenhamento ocupacional também revela uma associação significativa com os comportamentos de retirada organizacional (intenção e saída efectiva). Em ambos os casos o empenhamento ocupacional surge negativamente correlacionado com a intenção de abandonar a organização e com a saída efectiva. A pesquisa revela que as relações anteriormente apresentadas são mais fortes no caso dos profissionais do que nos não profissionais. Estes dados sugerem que, no caso dos profissionais, a identificação e vinculação à sua profissão é um factor de particular importância na decisão de abandonar a profissão ou a organização. Face ao exposto, Lee, Carswell e Allen (2000) consideram que o empenhamento ocupacional deve ser incluído nos modelos teóricos explicativos da rotação (*turnover*) dos profissionais.

Na meta-análise acima referenciada, o empenhamento ocupacional surge positivamente associado ao desempenho. Todavia, os autores alertam para a necessidade de

interpretar com cuidado este resultado, devido ao reduzido número de estudos analisados. E, nas sugestões para investigação futura, aconselham o aprofundamento daquela relação.

2.9. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: incompatíveis ou complementares?

A relação existente entre o empenhamento na organização e empenhamento na profissão tem atraído a atenção de numerosos investigadores, sobretudo pelas consequências que pode infligir nas organizações que empregam profissionais (Wallace, 1993). Estes estudos estão algures entre a compatibilidade e o “jogo de soma nula” (Gunz e Gunz, 1994, p. 802) decorrentes daquela relação. Outros ainda consideram estar-se perante duas atitudes independentes (Meyer, Allen e Smith, 1993) que se desenvolvem autonomamente.

Uma linha de investigação, enraizada no trabalho sociológico de Gouldner (1957 e 1958), defende a inevitabilidade do conflito entre os valores de uma organização e os valores profissionais. Ou seja, o empenhamento num determinado sistema de valores é incompatível com o empenhamento noutro sistema de valores, de tal forma que um só pode ser conseguido a expensas do outro. Trata-se de uma crença extensivamente aceite, segundo a qual o empenhamento na profissão e o empenhamento na organização traduzem duas atitudes mutuamente exclusivas (Randall e Cote, 1991). Isto significa que os trabalhadores fortemente empenhados na sua carreira não têm uma ligação estreita com a organização (Vandenberg e Scarpello, 1994). Os trabalhadores que se mostram sobretudo empenhados na sua profissão e nos seus objectivos tendem a empenhar-se menos na organização, denotando maior propensão em abandonar aquela. Lincoln e Kalleberg (1990) afirmam que o empenhamento na carreira, profissão ou ocupação está na origem de divisões na organização pelo facto de desenvolver conflitos entre uma diversidade de lealdades e identidades.

A incompatibilidade entre as duas manifestações de empenhamento foi atribuída, sobretudo, aos profissionais que trabalham em organizações burocráticas (Hall, 1968; Sorensen e Sorensen, 1974). A probabilidade de haver conflito entre a lealdade para com a organização e lealdade para com a ocupação tende a ser maior no caso dos profissionais, especificamente daqueles que trabalham em organizações que não comunguem dos valores e objectivos profissionais. Aranya, Pollock e Amernic (1981) postulam a existência de um conflito entre as características da burocracia e os padrões de actuação dos profissionais. Lee, Carswell e Allen (2000) ilustram este ponto afirmando que o conflito entre as duas formas de empenhamento tenderá a ser maior no caso de enfermeiras que trabalham na indústria do que

nas enfermeiras que trabalham no hospital. O estudo de Brief e Aldag (1980) realizado com duas amostras de enfermeiras revela a existência de conflito entre a identificação profissional e o empenhamento na organização.

Há, contudo, alguns estudos que não perspectivam a relação entre o empenhamento na profissão e organizacional como naturalmente incompatível ou conflituosa (Meyer e Allen, 1984; Mueller, Wallace e Price, 1992). A pesquisa meta-analítica revela a existência de uma relação positiva entre aquelas duas formas de empenhamento (Mathieu e Zajac, 1990; Wallace, 1993). Estas pesquisas mostram que os trabalhadores podem exibir elevados níveis de empenhamento na organização e na profissão, noutros casos poderão mostrar-se pouco empenhados em ambas as vertentes, noutros ainda poderão estar muito empenhados numa delas e pouco na outra. A literatura permite constatar que os resultados encontrados nesta linha de pesquisa não são conclusivos; antes, são diversos e inconsistentes.

Alguns investigadores defendem que o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão são duas formas de empenhamento relativamente independentes, sendo que cada uma delas proporciona um contributo específico para a compreensão e capacidade de prever o comportamento dos indivíduos no trabalho (Meyer, Allen e Smith, 1993). Na opinião destes autores, cada uma daquelas formas de empenhamento exerce uma influência específica sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho, tais como o *turnover*, o desempenho e o sentimento de pertença à organização.

Noutros casos, elevados níveis de empenhamento na profissão têm sido encarados como favoráveis para a organização, na medida em que ajudam a ultrapassar algumas disfunções geradas por níveis de empenhamento na organização elevados. Por exemplo, a pesquisa de Baugh e Roberts (1994) sugere que os indivíduos altamente empenhados na profissão conseguem ultrapassar mais facilmente a ‘síndrome do homem organizacional’²⁴ do que os que apresentam níveis de empenhamento na profissão inferiores.

²⁴ O ‘homem organizacional’ é uma imagem que representa um indivíduo totalmente empenhado na organização, com um sentido de pertença exagerado, conformista e com excesso de zelo (Randall, 1987). Ou seja, um indivíduo que se dedica inteiramente à organização, que é totalmente absorvido por ela, revelando-se incapaz de manter a independência de espírito. Tendo em conta esta descrição, alguns autores alertam para os perigos ou efeitos perversos do empenhamento excessivo na organização, tanto para o indivíduo como para a própria organização (Mowday, Porter e Steers, 1982; Randall 1987). Randall (1987) sugere que os custos decorrentes de elevados níveis de empenhamento na organização sobrepõem-se às vantagens que daí podem advir. Segundo a autora, a organização pode perder flexibilidade ou deparar-se com problemas graves devido à actuação de trabalhadores excessivamente zelosos. Por um lado, o empenhamento excessivo pode tornar os trabalhadores menos criativos e avessos à mudança. Por outro lado, pode aumentar a predisposição para o crime em benefício da organização. As referências aos potenciais efeitos negativos do empenhamento são, contudo, escassas, aparecendo ocasionalmente na literatura.

A pesquisa de Vandenberg e Scarpello (1994) aponta para a existência de uma relação de causalidade entre as duas dimensões. Ou seja, o empenhamento na ocupação aparece como antecedente causal do empenhamento na organização. Segundo os autores, o empenhamento ocupacional ocorre antes mesmo do empenhamento na organização, e os dois estão positivamente relacionados.

Importa sublinhar que esta discussão a propósito do conflito entre o empenhamento na organização e empenhamento na profissão dá-se no âmbito da relação de vinculação do tipo afectivo (Lee, Carswell e Allen, 2000). As outras dimensões de empenhamento – instrumental e normativa – têm sido negligenciadas, não permitindo extrair ilações sobre o tipo de relação existente entre elas.

2.10. Actualidade e pertinência do empenhamento

Num contexto marcado por amplas e profundas mudanças na organização do trabalho e nas estruturas de emprego (Cascio, 1995), com reflexos visíveis sobretudo ao nível do contrato psicológico²⁵ (Blau, 1999), importa questionar o sentido hoje atribuído ao empenhamento (Meyer e Allen, 1997; Mowday, 1998). Alguns investigadores afirmam que as transformações ocorridas dificultam o desenvolvimento de níveis de empenhamento elevados nas organizações modernas (Pratt e Rosa, 2003).

A situação actual de constante mudança e turbulência nos ambientes organizacionais, assim como o imperativo da competitividade origina uma situação paradoxal. Por um lado, mais do que nunca, as empresas precisam de indivíduos dispostos a um envolvimento máximo com a missão e objectivos da organização, no sentido de encontrar soluções inovadoras, criativas e eficazes destinadas à resolução de problemas inesperados ou novos. Espera-se deles um tipo de actuação que configura o que se convencionou chamar de ‘boa cidadania’ organizacional ou de comportamentos extra-papel²⁶, porque extravasam as obrigações prescritas para a função (Cunha *et al*, 2003). Neste cenário de mudança, o papel reservado ao empenhamento e aos trabalhadores empenhados assume uma importância fundamental, sendo

²⁵ O conceito de contrato psicológico, embora associado ao de empenhamento na organização, não deve ser confundido com este (Castanheira e Caetano, 1999). O contrato psicológico enfatiza o conjunto de obrigações mútuas que influenciam a forma como o indivíduo se relaciona com a sua organização (Rousseau, 1989). A questão das obrigações não encontra paralelo na definição de empenhamento, genericamente definido como o laço psicológico que une o indivíduo à organização. Da mesma forma, o empenhamento na organização pressupõe a aceitação e assimilação de determinados valores organizacionais, parâmetros não incluídos no contrato psicológico.

²⁶ Por exemplo, os estudos de Organ e Konovsky (1989) e Podsakoff *et al.* (1997) abordam os comportamentos extra-papel.

uma condição necessária na busca da competitividade. Todavia, quando confrontadas com a necessidade de se adaptarem às mudanças e de reduzirem custos de forma a serem competitivas, uma das estratégias mais frequentemente utilizadas pelas organizações consiste na redução de postos de trabalho. Nestas circunstâncias, o discurso muda, alertando-se os trabalhadores para a necessidade de terem que se manter empregáveis, isto é, de possuírem um *curriculum* actualizado para a eventualidade de ficarem sem emprego. Ao mesmo tempo, é-lhes sugerido que não se liguem demasiadamente às organizações empregadoras, pois estas não são mais merecedoras da sua confiança absoluta. Rego expõe o dilema nos seguintes termos: “Em essência, o que sucede é que as organizações almejam progressivamente o “suor” e a “alma” dos seus colaboradores, mas estão desprovidas da capacidade para actuarem reciprocamente” (Rego, Freire e Leite, 2002, p. 47).

Em 1997, Meyer e Allen falavam na eventualidade de nem os trabalhadores nem as entidades empregadoras estarem tão empenhados quanto no passado. Uns anos antes, já Guzzo, Nelson e Noonan (1992) mostravam nutrir o mesmo sentimento, ao afirmarem que “o laço entre o empregador e o trabalhador já não é o que era. Nem é o que será num futuro próximo” (p. 236). Levanta-se, assim, a questão de saber se o empenhamento deve continuar a merecer o lugar de destaque que tem tido nas últimas décadas, isto é, se mantém a actualidade e pertinência de outrora. Meyer e Allen (1997) argumentam que o estudo do empenhamento não perde actualidade por três ordens de razões. Em primeiro lugar, as organizações não estão a desaparecer. Apesar de se estar a assistir a um emagrecimento e achatamento das suas estruturas, elas integram um conjunto de pessoas que são a razão de ser da organização. À medida que as estruturas organizacionais se aligeiram e os postos de trabalho ganham maior flexibilidade, os indivíduos que as integram ganham maior importância. Como referem Meyer e Allen (1997), quando, finalmente, a ‘gordura’ sair, os trabalhadores que permanecerem na organização representarão o ‘coração, cérebro e músculo’ da mesma.

Em segundo lugar, as empresas que subcontratam o trabalho de indivíduos a empresas terceiras não deixam de estar preocupadas com o empenhamento destes trabalhadores (Meyer e Allen, 1997). O sucesso da organização pode depender de uma força de trabalho motivada. Admite-se, porém, que o empenhamento que se desenvolve nestas condições poderá ter características diferentes, designadamente ter uma duração mais curta, ou estar centrado num contrato ou projecto, em vez de se dirigir para a organização como um todo. Por estes motivos, compreender a forma como o empenhamento surge e se mantém é igualmente importante no caso dos trabalhadores das empresas que recorrem à subcontratação.

Em terceiro lugar, o empenhamento desenvolve-se naturalmente (Meyer e Allen, 1997). Há razões para acreditar que os indivíduos precisam de estar empenhados em algo, até porque o empenhamento nalguma coisa ou em alguém é geralmente visto como uma virtude (Ashman, 1999). Além disso, o contrário de empenhamento é alienação e as atitudes de alienação não são nada saudáveis (Kobasa, Maddi e Kahn, 1982). Se os indivíduos se mostram menos empenhados na organização, tal pode significar que canalizaram o seu empenhamento noutras direcções, por exemplo, para a carreira, para os passatempos, para actividades de voluntariado, etc.. Esta questão é de extrema importância para a organização, na medida em que permite compreender as consequências do desenvolvimento de múltiplos empenhamentos no relacionamento dos indivíduos com as organizações a que pertencem. Por exemplo, os indivíduos que se mostram relutantes em se empenharem numa organização que não quer ou pode recompensá-los por tal facto, poderão empenhar-se na sua ocupação ou profissão, ou ainda na indústria em que desenvolvem a sua actividade profissional.

Pelos motivos acima apresentados, o interesse pelo estudo do empenhamento é tão actual hoje como há mais de três décadas atrás, quando surgiram os primeiros estudos sobre a matéria. Os motivos para continuar a estudar o empenhamento sofreram algumas alterações, motivadas pelos cenários de mudança a que hoje se assiste. Não obstante as transformações operadas nas práticas e estruturas de emprego induzirem mudanças consideráveis nos laços que unem o trabalhador ao local de trabalho, tal não impede que as empresas continuem a procurar a maximização do empenhamento da sua força de trabalho. Apesar dos argumentos justificativos da actualidade do empenhamento, consubstanciados no facto de se continuarem a fazer estudos subordinados a esta matéria, é importante analisar a relação que vincula o trabalhador à empresa, numa tentativa de determinar até que ponto o conteúdo e essência do empenhamento efectivamente mudaram.

2.11. Nota final

Neste capítulo, procedeu-se a uma revisão crítica de algumas problemáticas fundamentais na literatura sobre o empenhamento. A revisão do estado da arte revela claramente que o empenhamento ocupa, desde há algumas décadas, um espaço importante nas preocupações dos investigadores interessados em explicar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional. O enorme interesse suscitado pelo tema decorre fundamentalmente da premissa de que o empenhamento pode contribuir para a melhoria do desempenho dos indivíduos nas organizações. O empenhamento na organização foi a vertente

que primeiramente suscitou o interesse dos investigadores organizacionais. Entretanto, a atenção dos cientistas organizacionais alargou-se a outros alvos ou ‘focalizações’, tais como a carreira, a profissão, os sindicatos, mas sem nunca chegar a rivalizar com a vertente organizacional.

Foi possível constatar que a literatura sobre o empenhamento é de tal forma vasta que a comparação entre estudos se afigura uma tarefa difícil, em grande parte devido à diversidade de definições e instrumentos de medida usados. A falta de concordância relativamente à melhor forma de conceptualizar e medir os construtos de empenhamento tem gerado debates acesos na literatura, traduzindo-se na ausência de uma perspectiva consensual e integradora. De entre a multiplicidade de perspectivas e abordagens, foram enfatizados os contributos de maior relevo para a presente investigação, constantando-se a notoriedade que tem vindo a ganhar o conceito de empenhamento enquanto constructo multidimensional. Foram brevemente enunciados os modelos explicativos do empenhamento, bem como algumas das suas principais consequências.

A revisão do estado da arte revela que, apesar de se tratar de uma área de investigação rica e prolixa, há determinadas questões que merecem maior aprofundamento. A teoria do empenhamento aborda fundamentalmente o tópico do empenhamento na organização, como se a problemática se esgotasse nesse foco de empenhamento. Se é verdade que os indivíduos podem identificar-se com a organização e mostrar lealdade para com ela, é igualmente possível que aqueles desenvolvam empenhamento na sua carreira ou na comunidade em que estão inseridos.

Não obstante o grau de maturidade alcançado nesta área de investigação, podem constatar-se certas limitações conceptuais e metodológicas. O empenhamento, à semelhança de outros comportamentos e atitudes que os trabalhadores exibem no trabalho, tem sido quase exclusivamente explicado com base em condições e experiências de trabalho. São poucos os estudos que investigam a possível influência das variáveis extra-laborais no empenhamento dos indivíduos nas organizações (Buchanan, 1974; Marsh e Mannari, 1977; Steers, 1977; Cohen, 2003). Por este motivo, e apesar do extenso corpo de pesquisa existente sobre o empenhamento, o conhecimento dos efeitos de certas variáveis extra-laborais sobre o empenhamento é ainda muito limitado e incipiente.

Capítulo 3. A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E O DOMÍNIO EXTRA-LABORAL

O objectivo principal deste capítulo consiste em proceder a uma revisão crítica dos principais estudos teóricos e empíricos realizados no âmbito do domínio extra-laboral²⁷, e da relação deste com os comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional. Esta visão panorâmica sobre o domínio extra-laboral tem em vista examinar a relação entre a vida familiar e privada e o trabalho, servindo de moldura para o estudo empírico subsequente²⁸.

Começa-se por definir o conceito de ‘domínio extra-laboral’, delimitando as suas fronteiras. Apresentam-se as razões que justificam um estudo subordinado à problemática do domínio extra-laboral. Para tanto, são enunciadas algumas mudanças sociais, demográficas e legislativas que estimularam a apropriação do domínio extra-laboral como objecto de investigação na área da gestão e dos estudos organizacionais. Foi dada uma atenção especial aos modelos teóricos explicativos da relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral. Na discussão e avaliação crítica dos modelos, é dado algum destaque àquele que constitui o paradigma clássico no estudo da interacção trabalho e vida privada: a teoria do conflito. Nesse sentido, são expostas as principais causas apontadas como determinantes do conflito entre o trabalho e o domínio extra-laboral e identificadas as vítimas tradicionais daquela forma de conflito. Depois, são brevemente enunciadas as estratégias pessoais (*coping*) usadas para fazer face ao conflito de papéis profissionais e privados. Segue-se a apresentação de uma visão alternativa ao modelo do conflito, que prevê a possibilidade de ocorrência de efeitos de transferência positiva entre os planos profissional e privado. São brevemente enunciadas as perspectivas existentes sobre a posição das organizações face à relação entre o trabalho e a vida privada. No âmbito da problemática da conciliação entre vida profissional e privada, são identificados alguns exemplos de boas práticas. Depois, é feita uma caracterização das principais esferas nas quais se desenrola a vida privada dos indivíduos – família, comunidade e lazer –, segundo as áreas temáticas de maior pertinência para a presente investigação. No

²⁷ Porque nem sempre é fácil optar pelo singular ou plural, a expressão domínio(s) extra-laboral(is) assume, ao longo do texto, ambas as formas.

²⁸ Convém lembrar que a maior parte dos desenvolvimentos teórico-conceituais e empíricos das questões relacionadas com o trabalho e a família tem o cunho anglo-saxónico (Estados Unidos, Canadá e Reino Unido). Por este motivo, a revisão da literatura reporta-se fundamentalmente a trabalhos que reflectem a realidade e cultura desses países. Importa, pois, ter em consideração que o facto de os países anglo-saxónicos partilharem de uma importante característica cultural – o individualismo (Hofstede, 1980 e 1991) – poderá colocar algumas reservas na transposição de algumas teorias e conceitos para culturas de feições mais colectivistas. Em 2004, uma vasta equipa de investigadores levou a efeito um estudo comparativo, transcultural, no âmbito do trabalho e da família, tendo concluído que a relação entre as questões laborais e familiares, apesar de algumas diferenças, atravessam nações e continentes, transpondo algumas diferenças culturais (Spector, Cooper, Poelmans, Allen, O’Driscoll, Sanchez, Siu, Dewe, Hart, Lu, Moraes, Ostrognay, Sparks, Wong, Yu, 2004).

final, é traçado um quadro-síntese da relação entre as variáveis extra-laborais e o empenhamento, tendo em conta os dados teóricos e empíricos coligidos na revisão da literatura da especialidade. Com este remate, pretende-se fazer a ponte entre as temáticas centrais do estudo, designadamente o empenhamento e os aspectos extra-laborais.

Ao longo de todo o estudo, a expressão ‘domínio extra-laboral’²⁹ é usada com o intuito de englobar uma diversidade de aspectos (papéis, actividades, atitudes e comportamentos) que ocorrem num contexto diferente do local de trabalho, num espaço e tempo também apelidados de não-trabalho. Esta expressão poderá parecer redutora, tendo em conta a complexidade do domínio extra-laboral. Todavia, esta simplificação tem tido um acolhimento favorável no âmbito dos estudos organizacionais (Kirchmeyer, 1995; Wilson, Butler, James, Partington, Singh e Vinicombe, 2004). O termo ‘trabalho’ é usado para designar as actividades remuneradas desenvolvidas no âmbito da relação contratual de emprego. Esta observação não é despicienda visto existirem definições mais amplas de trabalho (Kanter, 1977; Loscocco e Roschelle, 1991), que incluem não só o trabalho pago como também o trabalho doméstico não remunerado, a prestação de cuidados aos filhos e as actividades de voluntariado³⁰.

Vários estudos que se dizem subordinados à relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral acabam por fazer uma análise centrada nas questões familiares (por exemplo, Shamir, 1983). Noutros casos, o tema aparece genericamente designado como trabalho e não-trabalho mas a única temática analisada é a dimensão do lazer (por exemplo, Kabanoff, 1980). A presente pesquisa adopta uma perspectiva mais lata e abrangente do termo. Partindo do princípio que a esfera extra-laboral não se esgota num plano estritamente familiar, este estudo incide também sobre a esfera relativa à comunidade, não esquecendo o âmbito do lazer e da ocupação dos tempos livres. Nesse sentido, a revisão da literatura que se vai seguir corresponde a uma abordagem multifacetada do domínio extra-laboral, operacionalizada no trinómio família, comunidade e lazer.

Como se referiu, a literatura dedicada ao domínio extra-laboral tem privilegiado as actividades, obrigações e responsabilidades assumidas em contexto familiar. As outras dimensões da vida privada – comunidade e lazer – não têm suscitado igual interesse junto dos investigadores, acusando por isso menor desenvolvimento teórico-conceptual e empírico. Na sequência do exposto, o quadro de análise familiar servirá de referência ou ponto de partida para o enquadramento das restantes variáveis do domínio extra-laboral.

²⁹ As expressões que exprimem a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral (trabalho/domínio extra-laboral, trabalho/não trabalho, trabalho/família, trabalho/lazer) serão usadas indistintamente, excepto nos casos em que tal distinção seja necessária.

³⁰ Esta discussão aparece nos estudos de Kanter (1977) e Kabanoff (1980).

3.1. Relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral: a emergência do tema

Nas últimas décadas, a relação entre o trabalho e as esferas extra-laborais tem sido alvo de numerosas formulações teóricas e objecto de diversas investigações empíricas (Kabanoff, 1980; Staines, 1980; Cooke e Rousseau, 1984; Lounsbury e Hoopes, 1986; Gutek, Searle e Klepa, 1991). Investigadores das ciências comportamentais, gestores de empresas e legisladores têm demonstrado um interesse crescente pelo estudo das múltiplas e complexas ligações que se estabelecem entre o trabalho e a esfera privada da vida dos indivíduos. O estudo da relação entre a vida profissional e a vida familiar reveste-se de maior importância para os investigadores do comportamento organizacional e para os gestores em virtude dos efeitos potenciais daquela interacção sobre a satisfação no trabalho, o envolvimento na função e o empenhamento na organização (Sanders, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Steele-Clapp, 1998). Na opinião de alguns autores, a procura de harmonização das esferas laborais e extra-laborais da vida dos trabalhadores é uma condição necessária para dar resposta aos desafios colocados pela competitividade empresarial, bem como um meio de garantir a satisfação das necessidades dos trabalhadores (Gottlieb, Kelloway e Barham, 1998).

Vários motivos concorrem para justificar o interesse suscitado em torno da relação entre o trabalho e a esfera extra-laboral. De entre a diversidade de razões, há duas fundamentais: uma relacionada com o processo de industrialização encetado pela Revolução Industrial e outra que configura o conjunto de transformações de ordem social, demográfica e económica ocorrido no século XX. O processo de industrialização e o conjunto de alterações sociais daí decorrentes contribuíram decisivamente para o desenvolvimento desta linha de pesquisa (Wilensky, 1960). Na opinião do autor, a industrialização levou à divisão dos papéis dos indivíduos, outrora altamente integrados, diferenciando-os entre económicos e não económicos. Com efeito, no período anterior à Revolução Industrial e ao advento das economias de mercado, a maior parte da produção era efectuada no âmbito das famílias, para consumo próprio do agregado familiar ou com o objectivo de garantir a subsistência do mesmo. Com a industrialização, as actividades laborais e familiares passam a ter lugar em diferentes contextos, em momentos distintos, com pessoas diversas e a exigir diferentes normas de comportamento. Ou seja, a Revolução Industrial levou à cisão das duas esferas que passaram a ser entendidas como mundos separados, distintos no tempo, no espaço e no modo de funcionamento (Howard, 1992). Esta visão segmentada dos dois domínios atraiu a atenção de vários investigadores, que se dedicaram ao estudo das múltiplas e complexas ligações entre o trabalho e o domínio extra-laboral (Dunnette, 1973; Porter, Lawler e Hackman, 1975).

A investigação sobre a relação entre o trabalho e a esfera privada da vida das pessoas conhece grande expansão na segunda metade século passado, por efeito de importantes mudanças ocorridas na composição da força de trabalho³¹. Nesse período, as sociedades industrializadas assistem a um conjunto de importantes transformações sociais, demográficas e económicas, com consequências ao nível das estruturas de trabalho e familiares e dos papéis e responsabilidades assumidos em cada uma das esferas. A feminização do mercado de trabalho, o aumento das taxas de divórcio e do número de pais solteiros, o acréscimo do trabalho a tempo parcial, a mobilidade crescente dos trabalhadores, o distanciamento em relação às redes de apoio social prestado pelos membros da família nuclear, o imperativo de maior envolvimento dos homens nas actividades familiares constituem exemplos das profundas alterações ocorridas naquele horizonte temporal (Zedeck e Mosier, 1990; Zedeck, 1992; Aryee, Srinivas e Tan, 2005).

Uma das principais razões – senão a principal – para a emergência de pesquisas neste domínio é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Clancy e Tata, 2005). A feminização da força de trabalho fez aumentar o número de trabalhadores que têm de conciliar a vida profissional com as responsabilidades familiares, criando novos problemas aos trabalhadores e respectivas organizações (Winslow, 2005). Para os trabalhadores do sexo masculino, o acesso das mulheres ao trabalho remunerado é sinónimo de maiores dificuldades na gestão da vida profissional e familiar e maior necessidade de partilha do trabalho doméstico. Segundo algumas pesquisas, os homens têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais activo na esfera familiar (Coltrane, 1996).

O aumento da participação feminina no mercado de emprego e o acréscimo de casais de dupla carreira³² contribuíram para alterar as concepções sociais do género e do parentesco. Os homens deixam de ser o garante exclusivo do rendimento familiar, pois as mulheres passam a contribuir igualmente para o sustento do agregado familiar (Nock, 2001; Raley, Mattingly e Bianchi, 2006). A par das alterações de natureza demográfica, há outro tipo de sinais que importa interpretar. As mudanças verificadas na força de trabalho vieram abalar algumas crenças, valores e estereótipos tradicionais, suscitando a revisão das tradicionais concepções sociais do género e do parentesco (Coltrane, 1996). Os estereótipos do homem

³¹ Em Portugal, tais mudanças sociais só se fizeram sentir mais tarde, sobretudo nas últimas três décadas do século XX (Guerreiro e Lourenço, 1999), principalmente ao nível da composição sócio-profissional da população portuguesa, decorrente da feminização da população activa.

³² Na literatura anglo-saxónica, são usados os termos *'dual ladder'* ou *'dual career'*. Esta expressão é usada para designar os casais em que ambos os cônjuges desenvolvem actividades com estatuto de profissionais. No trabalho coordenado por Anália Torres (Torres, Silva, Monteiro e Cabrita, 2004), é usada a designação *'dupla actividade'*. Aboim e Hall (2002) usam a expressão *'dupla profissão'*.

como ‘ganha-pão’ e da mulher como ‘dona de casa’, dos papéis tradicionalmente assumidos no seio da família, dos sistemas de valores tradicionais e dos sistemas clássicos de gestão vão perdendo gradualmente eficácia e vigor argumentativo. Zedeck e Mosier (1990) sublinham o papel das mudanças legislativas no estudo da relação entre o trabalho e a família. As dimensões legislativas, relacionados com as licenças de maternidade e paternidade, trabalho a tempo parcial, transferências de trabalhadores e programas de assistência das empresas às famílias têm igualmente estado na base de estudos que abordam a relação trabalho-família.

O conjunto de transformações atrás enunciado fez aumentar o número de indivíduos com responsabilidades simultaneamente domésticas e laborais, criando novos desafios e dificuldades acrescidas na articulação entre as esferas profissional e familiar. O estudo das interdependências entre a vida profissional e esfera privada atrai a atenção de vários investigadores e ganha estatuto de problema social. Desta forma, a relação entre as responsabilidades profissionais e familiares passa a revestir um assunto de grande significado teórico e prático (Clark, 2000), precipitando o desenvolvimento deste corpo de pesquisa (Edwards e Rothbard, 2000). É sobretudo a partir dos anos setenta que o tema ganha maior saliência, levando académicos e práticos a envidar esforços no sentido de aprofundar o conhecimento das dinâmicas familiares e do comportamento organizacional (Burke e Greenglass, 1987). Desde então, várias publicações foram apresentadas sobre o assunto, quer nos meios académicos quer na imprensa popular (Voydanoff, 2002). Este interesse é visível nas inúmeras revisões extensivas da literatura subordinadas à relação entre o trabalho e a vida familiar e privada (por exemplo, Greenhaus e Parasuraman, 1999; Perry-Jenkins, Repetti e Crouter, 2000).

3.2. Modelos teóricos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral

A literatura sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral aparece fragmentada, não havendo um modelo unificador capaz de integrar conceptualmente a pesquisa existente sobre a relação entre o trabalho e o lazer, entre o trabalho e a família e entre o trabalho e outras esferas extra-laborais (Staines, 1980). Face à inexistência de um modelo teórico³³, único e consensual, passível de aglutinar as múltiplas e complexas ligações

³³ Na literatura sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral, nem todos os investigadores usam a expressão ‘modelo teórico’. A ausência de consenso nesta matéria está patente na utilização de uma diversidade de termos, nomeadamente: ‘modelos’ (Wilensky, 1960), ‘hipóteses’ (Staines, 1980) e ‘mecanismos de ligação’ (Edwards e Rothbard, 2000). Para ilustrar a falta de consistência existente nesta matéria, veja-se o caso de Kabanoff (1980) que, no mesmo artigo, emprega os termos ‘modelos’, ‘teorias’ e ‘hipóteses’.

entre o trabalho e as esferas extra-laborais (Evans e Bartolomé, 1984; Zedeck, 1992), impõe-se uma análise dos principais modelos existentes sobre a questão em apreço.

A revisão da literatura permite identificar vários modelos e teses sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral, embora lhes sejam apontadas carências de estudos empíricos (Near, Rice e Hunt, 1980). Há três modelos sobre a relação trabalho/domínio extra-laboral que podem ser considerados referências clássicas sobre o assunto e que aparecem recorrentemente na literatura da especialidade (por exemplo, Rapoport e Rapoport, 1965; Bailyn, 1970; Meisser, 1971; Kanter, 1977; Kabanoff, 1980; Staines, 1980; Lambert, 1990; Loscocco e Roschelle, 1991; Rain, Lane e Steiner, 1991; Zedeck, 1992; Judge e Watanabe, 1993; Cohen, 1997a e 1997b; Snir e Harpaz, 2002). Em 1980, Kabanoff procede a uma revisão desta temática concluindo pela existência de três proposições teóricas fundamentais: a teoria da transferência (*spillover*), a teoria da compensação³⁴ e a teoria da segmentação, que adiante serão analisadas. Todavia, estas três teorias não esgotam os modelos existentes sobre a questão. Efectivamente, alguns autores sugerem outras formas de perspectivar as ligações entre a vida no trabalho e a esfera privada, designadamente a teoria instrumental, a teoria do conflito, o modelo de congruência e a teoria integrativa (Evans e Bartolomé, 1984; Zedeck, 1992). Nos parágrafos que se seguem, são referidos os modelos teóricos sobre a interacção entre o trabalho e o domínio extra-laboral, com especial ênfase nas teorias clássicas acima referidas.

3.2.1. Modelo da transferência

O primeiro dos modelos – da transferência ou do *spillover*³⁵ – pressupõe uma relação de reciprocidade entre o trabalho e o domínio extra-laboral, que é geradora de similaridades entre as duas esferas. Este modelo defende que há semelhanças entre o que acontece no ambiente de trabalho e os eventos que têm lugar fora do contexto laboral (Staines, 1980). As experiências de trabalho tendem a extravasar a esfera laboral, influenciando aquilo que as pessoas fazem fora do domínio laboral, e vice-versa. Ou seja, cada uma das esferas induz padrões estruturais semelhantes na outra esfera, o que significa que não existem fronteiras

³⁴ Wilensky (1960) considera que o embrião das teses de generalização e de compensação está presente nos trabalhos dos filósofos clássicos Engels e Tocqueville. É a eles que Wilensky (1960) atribui a génese daquelas abordagens sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral.

³⁵ O termo *spillover* será aqui referido como os efeitos de transferência – positivos e negativos – de cada um dos domínios sobre o outro. Staines chama a atenção para o facto de este modelo aparecer enunciado na literatura sob outros rótulos, nomeadamente: similaridade, extensão, familiaridade, identidade, isomorfismo, continuação e congruência (Staines, 1980).

capazes de impor limites ao comportamento dos indivíduos (Zedeck, 1992). Os recursos transferidos de um domínio para o outro são vários, podendo incluir afectos e estados emocionais e psicológicos (por exemplo, o estado de espírito ou humor, de satisfação), valores (por exemplo, a importância atribuída aos objectivos profissionais e familiares), aptidões, atitudes e comportamentos (Edwards e Rothbard, 2000).

O modelo da transferência tem servido de moldura teórica à maior parte dos estudos feitos sobre a relação entre o trabalho e a vida familiar e privada, de tal forma que a maior parte destas pesquisas constituem refinações ou extensões da mesma (Staines, 1980). De todas as teorias existentes, esta parece ser a que reúne maior suporte empírico (Kando e Summers, 1971; Kanter, 1977; Orpen, 1978; Rousseau, 1978). Há um número considerável de estudos que aponta para a existência de efeitos de transferência de um domínio sobre o outro (por exemplo, Wiersma e Van den Berg, 1991; Frone, Russell e Cooper, 1992b; Rice, Frone e McFarlin, 1992; Pittman, 1994; Williams e Alliger, 1994; Clark, 2000). Staines apelida o modelo da transferência de abordagem positiva, contrapondo-o ao modelo da compensação, que define como negativa (Staines, 1980). Não obstante Staines (1980) enfatizar o carácter positivo do modelo da transferência, a interferência de um domínio no outro pode ter um carácter negativo. Por exemplo, o stress resultante do trabalho pode desencadear situações de conflito em casa e vice-versa.

Como se referiu, os efeitos de transferência poderão ter um sinal positivo ou negativo (Crouter, 1984). Os primeiros referem-se aos efeitos benéficos de uma das esferas sobre a outra. Por exemplo, a família pode revelar-se uma fonte de apoio emocional ou instrumental dos indivíduos, ou ainda um contexto de aprendizagem ou desenvolvimento de aptidões com utilidade para a esfera laboral. A família pode, por outro lado, criar algumas limitações e constrangimentos à vida no trabalho, por exemplo, colocando restrições às viagens de trabalho, ao tipo de horário praticado ou número de horas de trabalho. Shepard (1974) aplica o modelo da transferência (e também da compensação) à relação entre o trabalho e o lazer.

3.2.2. Modelo da compensação

O modelo da compensação, também apelidado de contraste, complementaridade, oposição, competição, regeneração e heteromorfismo (Staines, 1980; Zedeck, 1992), argumenta que as limitações, insuficiências ou insatisfações vividas num dos domínios tendem a ser compensadas através de um maior investimento na outra esfera da vida

(Champoux, 1978; Kabanoff, 1980; Near, Rice e Hunt, 1980; Staines, 1980; Burke e Greenglass, 1987; Lambert, 1990).

À luz da tese compensatória, quando os indivíduos estão desiludidos com uma das esferas da sua vida (por exemplo, com o trabalho), tendem a procurar compensação numa outra área, normalmente não relacionada com o domínio laboral (por exemplo, na família ou no lazer). Isto significa que os indivíduos fazem diferentes investimentos pessoais nos dois domínios de actuação, compensando num domínio as privações vivenciadas no outro. Na maior parte dos casos, a compensação retrata o caso dos indivíduos com trabalhos insatisfatórios que vêem na família a sua maior fonte de satisfação. Esta relação foi documentada em estudos com trabalhadores de colarinho azul (Lambert, 1990) e também de colarinho branco (Katz, 1965). Segundo, Hochschild (1997) é igualmente possível que o fenómeno da compensação se dê no sentido inverso. Ou seja, os indivíduos podem colocar maior ênfase no trabalho como forma de escapar a uma vida familiar insatisfatória.

A literatura apresenta duas formas de compensação. Por um lado, o indivíduo pode diminuir o envolvimento no domínio causador de insatisfação, aumentando o envolvimento no domínio potencialmente satisfatório (Champoux, 1978; Evans e Bartolomé, 1984; Lambert, 1990; Zedeck, 1992). Ou seja, a importância, o tempo e a atenção dedicada a um domínio insatisfatório são reafectadas a um domínio potencialmente satisfatório. Por outro lado, o indivíduo pode responder à insatisfação patente num dos domínios, prosseguindo recompensas no outro, isto é, procurando experiências que preencham as expectativas e desejos pessoais (Kando e Summers, 1971; Champoux, 1978). Esta segunda forma de compensação foi, por sua vez, diferenciada em compensação suplementar e compensação reactiva (Kando e Summers, 1971; Zedeck, 1992).

A compensação suplementar ocorre quando o indivíduo procura suprir a insuficiência de recompensas verificada num dos domínios no outro domínio. Por exemplo, alguns indivíduos com pouca autonomia no trabalho procuram maior autonomia fora do contexto profissional (Evans e Bartolomé, 1984; Kabanoff, 1980). Pode também acontecer que, face a experiências negativas num dos domínios, o indivíduo parta em busca de experiências contrastantes no outro domínio. Esta situação configura a compensação do tipo reactivo (Kando e Summers, 1971; Zedeck, 1992). Está-se perante a compensação reactiva quando, depois de um dia de trabalho extenuante, o indivíduo descansa em casa. Quando o indivíduo se dedica ao trabalho com o intuito principal de esquecer os problemas familiares, fala-se em compensação reactiva (Kando e Summers, 1971; Evans e Bartolomé, 1984; Zedeck, 1992). Apesar de ambas as formas de compensação terem subjacente a procura de recompensas num

domínio alternativo, a compensação suplementar é estimulada pela insuficiência de experiências positivas, enquanto que a compensação reactiva decorre de um excesso de experiências negativas (Edwards e Rothbard, 2000).

3.2.3. Modelo da segmentação

A teoria da segmentação³⁶ assenta no pressuposto de que as esferas profissional e extra-laboral estão física e temporalmente separadas (Zedeck, 1992). Burke e Greenglass (1987) consideram que os académicos contribuíram significativamente para esta visão segmentada, pelo facto de cada um dos domínios ser apanágio de disciplinas diferentes. A esfera do trabalho era estudada por especialistas da psicologia organizacional, da sociologia industrial, da gestão de recursos humanos e das relações industriais. Os investigadores que se debruçavam sobre a esfera familiar e privada eram de outros campos do saber, nomeadamente da sociologia da família, do desenvolvimento pessoal e do aconselhamento conjugal. A este respeito, Pleck (1977) afirma que a tese da separação aparece igualmente retratada na distinção entre a sociologia da família e a sociologia do trabalho. Na opinião de investigadores como Piotrkowski, Rapoport e Rapoport (1987), a visão separada do trabalho e da vida privada contribuiu significativamente para obscurecer a relação que se estabelece entre ambos. De um lado, aparece a família, feudo tradicional das mulheres. Do outro lado, está o trabalho – o mundo dos homens –, duro e competitivo.

Como se referiu, segundo a tese da segmentação, os dois domínios são abordados como sistemas independentes e autónomos, que não se influenciam mutuamente. Desta forma, a teoria da segmentação prevê a possibilidade de o indivíduo ser bem sucedido numa daquelas esferas sem que isso exerça qualquer influência na outra esfera de actuação (Evans e Bartolomé, 1984). Isto significa que os dois domínios coexistem mas, para efeitos práticos, são totalmente distintos. Genericamente, as esferas do trabalho e da vida privada são tidas como incompatíveis e concorrentes entre si (Lambert, 1990). No essencial, esta perspectiva ignora ou desvaloriza os efeitos da esfera privada sobre a vida profissional e a possibilidade

³⁶ Kanter (1977) refere-se a esta perspectiva como o “mito da separação”, argumentando que é uma ilusão acreditar que o trabalho e a família são duas esferas separadas e sem qualquer relação. A erosão do “mito da separação” dos dois mundos abre caminho a outras formas de perspectivar a relação entre o trabalho e a família. Vários autores defendem a interferência de cada um dos domínios no outro, numa lógica de sistema aberto. A utilização da abordagem de sistema aberto, desenvolvida por Katz e Kahn (1978), levou os investigadores a assumirem que os eventos que têm lugar no trabalho afectam as experiências no domínio extra-laboral e vice-versa. As teorias da transferência e da compensação, constituem exemplos de teses edificadas sobre a noção de sistema aberto.

de interferência do trabalho na vida privada. Além disso, os defensores desta teoria defendem que o trabalho e a família têm diferentes atribuições, preenchendo diferentes necessidades, valores ou desejos. A família é concebida como o domínio dos afectos, da intimidade e das emoções enquanto que o mundo do trabalho é percebido como uma dimensão impessoal, competitiva e instrumental (Zedeck e Mosier, 1990). Na literatura da especialidade, há outros conceitos que captam a essência da teoria da segmentação, nomeadamente a separação, a compartimentalização, a independência e a neutralidade (Staines, 1980; Pryor, 1987; Lambert, 1990; Zedeck, 1992).

Segundo Staines (1980), a tese da compensação é a que se opõe mais directamente à teoria da segmentação, na medida em que as experiências de trabalho são consideradas a antítese das experiências extra-laborais e vice-versa (Staines, 1980). A oposição deve-se ao facto de os indivíduos investirem diferentemente em cada uma daquelas esferas, por forma a que o resultado da actuação num dos domínios possa ser utilizado em benefício do outro.

3.2.4. Outros modelos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral

Nos pontos anteriores, foram enunciados os principais modelos existentes no domínio da interacção entre o trabalho e o domínio extra-laboral. Na literatura, além dos modelos da transferência, da compensação e da segmentação, é possível encontrar outros modelos atinentes à relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral. Todavia, por serem demasiado próximos das propostas anteriores, poderão sobrepor-se a elas. Zedeck (1992) refere sucintamente a teoria instrumental, a teoria do conflito, o modelo de congruência e a teoria integrativa. A este rol acresce um modelo alternativo, proposto por Lambert (1990)

Segundo a teoria instrumental, cada uma das esferas representa um meio para atingir um determinado fim na outra esfera. Por exemplo, bons resultados profissionais tenderão a estar na origem de uma boa vida familiar, constituindo, por conseguinte, um mecanismo para aceder a determinados prazeres da vida (Evans e Bartolomé, 1984).

A teoria do conflito defende que a satisfação e o sucesso numa das duas esferas pressupõe inevitavelmente sacrifícios na outra esfera. Os indivíduos possuem recursos (de tempo e energia) limitados, pelo que o sucesso e satisfação num dos domínios é conseguida a expensas do outro. A teoria do conflito sustenta que as esferas de trabalho e extra-laborais são, no geral, incompatíveis, visto serem reguladas por normas distintas e assentarem em exigências, responsabilidades e expectativas diversas (Evans e Bartolomé, 1984; Greenhaus e

Beutell, 1985). Este modelo tem, à semelhança do modelo da transferência, sido alvo dos desenvolvimentos empíricos mais significativos³⁷.

O modelo da congruência sugere a existência de uma relação entre o trabalho e os domínios extra-laborais que é determinada por um terceiro factor que afecta as duas esferas de uma forma similar. Ou seja, a similaridade entre os dois domínios deve-se a uma terceira variável que age como causa comum em ambos os domínios (Zedeck, 1992). Essa terceira variável refere-se a traços de personalidade, factores genéticos, estilos comportamentais e forças sociais e culturais (Staines, 1980; Zedeck, 1992) que induzem reacções semelhantes nos dois domínios. Este modelo assemelha-se ao modelo da transferência, visto ter subjacente a produção de similaridades nos dois domínios de actuação. Todavia, enquanto que o modelo da transferência atribui as semelhanças ao efeito de um domínio sobre o outro, o modelo da congruência atribui essas parecenças a uma terceira variável, que afecta ambos os domínios (Edwards e Rothbard, 2000).

A teoria integrativa considera que as esferas do trabalho e extra-laborais estão de tal forma ligadas que é praticamente impossível concebê-las separadamente. Este modelo aparece também sob a designação de modelo de identidade.

Finalmente, o processo de acomodação traduz a imposição de limites à participação numa esfera, trabalho ou família, como forma de acomodar as exigências colocadas pela outra (Lambert, 1990). Este autor exemplifica o processo de acomodação como sendo aquele em que o indivíduo, estando mais envolvido na esfera privada, opta deliberadamente por se envolver menos na esfera profissional para acomodar melhor as obrigações familiares.

3.2.5. Apreciação crítica das limitações dos modelos

Não obstante os estudos sobre a relação entre o trabalho e certas variáveis extra-laborais se basearem nos modelos anteriormente referidos, vários autores alertam para o facto de as formulações teóricas subjacentes a cada um dos três principais modelos (transferência, compensação e segmentação) terem um carácter demasiado simplista e um fraco poder explicativo (Kando e Summers, 1971; Kabanoff, 1980; Kabanoff e O'Brian, 1980). Num trabalho de revisão da literatura, Champoux (1981) conclui que as evidências empíricas não permitem extrair qualquer conclusão sobre qual dos modelos possibilita uma caracterização

³⁷ A teoria do conflito constitui o paradigma dominante no estudo da relação entre a vida profissional e vida privada. Por esse motivo, o conflito entre o trabalho e os domínios extra-laborais será abordado adiante com maior grau de detalhe e profundidade.

mais válida e rigorosa da relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral. Rain, Lane e Steiner (1991) afirmam serem vários os estudos que sustentam tanto o modelo da compensação como o modelo da segmentação. Por outro lado, no estudo de Kelly e Kelly (1994), nem o modelo compensatório nem o modelo da complementaridade entre trabalho e família, e trabalho e lazer recebem qualquer suporte. A inconsistência dos resultados levou alguns autores a desistirem de tentar encontrar regularidades nas relações entre o trabalho e o domínio extra-laboral, e a procurá-las no âmbito de vários subgrupos de pessoas (Champoux, 1987; Kabanoff, 1980).

Zedeck e Mosier (1990) analisam os modelos de uma perspectiva conceptual e chegam a algumas conclusões no que respeita à utilidade prática dos modelos. Na opinião dos investigadores, é provável que nenhum dos modelos seja, por si só, capaz de explicar a forma como as pessoas gerem as duas esferas da sua vida. É possível que ambos os modelos - da transferência e da compensação - se repercutam sobre a vida dos indivíduos (Staines, 1980). Se é verdade que há mais do que uma teoria aplicável a um indivíduo, importa saber se elas ocorrem em simultâneo ou se obedecem a uma determinada sequência. Por exemplo, será que a compensação de certos factores terá de ser precedida de generalização de outros elementos (Zedeck e Mosier, 1990)?

As várias teorias³⁸ existentes sobre a relação trabalho-família e a respectiva fundamentação empírica assentam no pressuposto de que a vida profissional e familiar se influenciam mutuamente, donde os trabalhadores, as sociedades e os indivíduos, em geral, não podem ignorar uma das esferas sem que se verifique o prejuízo da outra (Clark, 2000). Embora as teorias anteriormente referidas representem um marco importante na investigação sobre a relação trabalho-família, na medida em que sugerem a interdependência das esferas profissional e familiar, a sua utilidade é limitada. Clark (2000) argumenta que essas teorias não conseguem explicar, predizer ou ajudar a resolver os problemas com que os indivíduos se deparam na conciliação entre a vida profissional e familiar. Lambert (1990) acrescenta que as teorias da transferência e da compensação podem ocorrer em simultâneo, não permitindo antever ou explicar porque motivo os indivíduos tiveram uma reacção em detrimento de outra.

Para suprir a lacuna acima referida, Clark (2000) propõe um novo modelo sobre a conciliação trabalho-família, a que dá o nome de ‘teoria da fronteira trabalho-família’ (*work/family border theory*). À luz desta teoria, os indivíduos transitam diariamente entre os dois mundos – mundo do trabalho e mundo da família –, moldam as suas fronteiras e determinam o tipo de relacionamentos que se estabelecem entre cada um dos domínios e os

³⁸ Daqui se exclui naturalmente a teoria da segmentação, que advoga a separação dos dois domínios.

seus membros. Clark (2000) chama a atenção para o facto de os indivíduos moldarem os ambientes em que se movimentam, alertando também para a circunstância de serem moldados por eles. Na opinião desta investigadora é precisamente a possibilidade de os indivíduos poderem influenciar os contextos em que actuam e o facto de poderem receber influências do contexto que faz com que a questão da conciliação trabalho-família se tenha tornado num dos tópicos de pesquisa de maior interesse dos últimos tempos.

3.3. Estudos sobre a relação entre a vida profissional e a vida privada: uni ou bidireccionais?

Como é que o trabalho afecta a vida privada? Como é que a vida privada afecta o trabalho? A literatura sugere que há muito que estas duas questões se tornaram no cerne das pesquisas de vários investigadores, embora seja na primeira que a atenção dos investigadores mais se tem centrado (Evans e Bartolomé, 1984; Bielby, 1990; Voydanoff, 2001b). Os primeiros estudos assentam numa abordagem unidireccional (por exemplo, Kopelman, Greenhaus e Connolly, 1983; Staines e Pleck, 1984). Mais recentemente, as pesquisas realizadas no âmbito da interacção entre o trabalho e as esferas extra-laborais preconizam conceptualizações bidireccionais (Netemeyer, Boles e McMurrian, 1996; Eagle, Miles e Icenogle, 1997; Frone, Yardley e Markel, 1997; Korabik, Lero e Ayman, 2003; Huang, Hammer, Neal e Perrin, 2004; Luk e Shaffer, 2005).

Uma parte substancial dos estudos sobre a relação entre o trabalho e certas variáveis extra-laborais procura determinar o efeito do trabalho sobre estas, descurando os potenciais efeitos que o envolvimento em actividades não-laborais podem ter sobre os comportamentos e atitudes adoptados em contexto de trabalho (Kabanoff, 1980; Piotrkowski, Rapoport e Rapoport, 1987; Wiley, 1987). Vários investigadores, especialmente da sociologia da família, têm-se ocupado do estudo dos efeitos do trabalho na família, sendo que a relação inversa tem recebido menor atenção (Crouter, 1984; Kanter, 1993). Ou seja, a maior parte das pesquisas parece assentar na proposição de que o trabalho afecta as esferas privadas da vida dos indivíduos, fazendo supor que a relação oposta não é verosímil. Veja-se, a este respeito, o comentário de Perry-Jenkins, Repetti e Crouter (2000): “Apesar do crescente reconhecimento de que as relações entre o trabalho e a família são bidireccionais, na última década, surgiram poucos estudos que exploram a forma como a família condiciona o comportamento na esfera laboral” (p. 991).

Entretanto, alguns autores desafiaram a relação de causalidade dominante (trabalho→domínio extra-laboral), propondo a existência de interação e de efeitos de transferência bilaterais entre aquelas esferas (Near, Rice e Hunt, 1980; Schmitt e Bedeian, 1982). Com efeito, na literatura da especialidade, há estudos bidireccionais que abordam simultaneamente os efeitos de transferência de um domínio sobre o outro (por exemplo, Frone, Russell e Cooper, 1992b; Frone, Yardley e Markel, 1997; Swanson e Power, 1999; Lapierre e Allen, 2006). No estudo de Evans e Bartolomé (1984), o trabalho e a carreira parecem exercer maior influência sobre a vida privada do que o contrário. Na mesma linha, Staines (1980) defende que o trabalho exerce mais influência sobre a família do que a situação inversa. Para ilustrar este ponto, atente-se na seguinte afirmação proferida pelos autores sobre os seus entrevistados masculinos: “os homens tiveram muita dificuldade em pensar em situações nas quais a família tivesse afectado a vida laboral, excepto em casos extremos de crise familiar, tais como o divórcio” (pp. 12-13).

Em 1977, Pleck introduziu a ideia de que as fronteiras do trabalho e da família são assimetricamente permeáveis. O autor colocou a hipótese de, no caso dos homens, as fronteiras da família serem mais permeáveis do que os limites do trabalho, na medida em que os indivíduos do sexo masculino tendem mais facilmente a levar os problemas profissionais para casa do que os problemas familiares para o emprego. No caso das mulheres, as fronteiras do trabalho são mais permeáveis do que os limites da família, dado que estas tendem a transportar consigo os problemas familiares para o emprego do que o contrário. As obrigações familiares intrometem-se mais facilmente na esfera laboral no caso das mulheres do que nos homens. Por exemplo, se um filho fica doente, é a mãe quem tem que faltar ao trabalho, sendo que o homem não se encontra habitualmente nesta situação (Sekaran, 1983). Segundo esta perspectiva, o estado de espírito dos homens no trabalho reflecte-se mais facilmente no trabalho do que a disposição que tem em família se repercute no trabalho. Com as mulheres, passa-se exactamente o contrário.

Todavia, num estudo da autoria de Frone, Russell e Cooper (1992b), os autores chegaram à conclusão que as fronteiras da família são mais permeáveis do que os limites do trabalho, para ambos os sexos. Parece, contudo que a permeabilidade das fronteiras de ambos os domínios – profissional e familiar – sofre a influência de uma outra variável: o grau de envolvimento dos indivíduos nos dois papéis (Lobel, 1991). Os trabalhadores com filhos que estão muito envolvidos nas suas ocupações, poderão ser profundamente afectados por questões ligadas ao trabalho. Para estes indivíduos, será difícil pôr de parte as preocupações profissionais assim que saem do emprego. Neste caso, a interferência do trabalho na família

tenderá a ser elevada. Com os indivíduos extremamente preocupados com questões familiares, passa-se o inverso. Em 1997, um estudo longitudinal da autoria de Frone, Russel e Cooper revela que o conflito família-trabalho exerce maior impacto na saúde física e mental dos indivíduos do que o conflito trabalho-família.

Tendo em conta as alterações que se têm feito sentir sobre a força de trabalho, alguns investigadores consideram urgente prestar mais atenção ao efeito dos domínios extra-laborais sobre as atitudes e os comportamentos das pessoas no trabalho (Cohen, 1997a e 1997b). Há apelos que se dirigem especificamente aos estudiosos do comportamento organizacional, no sentido destes abordarem a relação trabalho-família (Blegen, Mueller e Price, 1988), prestando especial atenção à dimensão extra-laboral.

3.4. A relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral: conflituosa ou nem por isso?

O modelo do conflito³⁹ constitui o paradigma dominante na pesquisa da interacção entre o trabalho e as esferas extra-laborais do último quarto de século (Parasuraman e Greenhaus, 2002; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux e Brinley, 2002; Hill, 2005). São várias as pesquisas que atentam exclusivamente nos efeitos de transferência negativa de um daqueles domínios sobre o outro (Greenhaus, Bedeian e Mossholder, 1987; Loerch, Russell e Rush, 1989; Williams e Alliger, 1994; Glass e Estes, 1997; Carlson, 1999; Carlson, Kacmar e Williams, 2000; Rothbard, 2001). Isto significa que a maior parte dos estudos existentes sobre a relação entre o trabalho e os domínios extra-laborais assenta no pressuposto de que a interface entre os papéis profissionais e privados tem uma natureza intrinsecamente conflituosa (Greenhaus e Beutell, 1985; O'Driscoll, Ilgen e Hildreth, 1992; Frone, 2000). Alguns autores não se limitam a reportar ou constatar a incompatibilidade das duas esferas, atentando na evolução daquela forma de conflito (Winslow, 2005). Esta autora analisa dados demográficos sobre a evolução do emprego nos Estados Unidos, no período 1977-1997, e apercebe-se que o conflito entre a vida profissional e vida familiar cresceu nas décadas analisadas, particularmente para os homens.

O conflito entre a vida profissional e vida privada constitui um dos temas de investigação de maior interesse devido às suas implicações sobre os indivíduos e organizações

³⁹ Apesar deste capítulo se basear fundamentalmente na literatura sobre o conflito trabalho-família, para efeitos do presente estudo, optou-se pela expressão conflito trabalho/domínio extra-laboral, pelo facto de a pesquisa abordar extensivamente a esfera privada da vida dos indivíduos, não estando, por conseguinte, circunscrita aos papéis desempenhados no âmbito familiar. Importa, contudo, sublinhar que a maior parte da literatura existente sobre o conflito resultante da relação entre o trabalho e as actividades extra-laborais recai fundamentalmente sobre a interacção entre as obrigações e responsabilidades profissionais e familiares (Greenhaus e Beutell, 1985).

(Bruck e Allen, 2003; Scholarios e Marks, 2004; Voydanoff, 2005). Uma parte substancial das pesquisas tem documentado os efeitos daquele conflito, revelando que o mesmo está correlacionado com certos resultados negativos, tais como o aumento dos riscos de saúde sobretudo dos trabalhadores com filhos, diminuição da produtividade, aumento do absentismo e da rotação, decréscimo do moral e da saúde mental e redução da satisfação com a vida em geral (Greenhaus e Beutell, 1985; Pleck, 1985; Aryee, 1992; Kossek e Ozeki, 1998). Outros autores, ainda que em menor número, têm investigado as causas ou antecedentes do mesmo (por exemplo, Greenhaus e Beutell, 1985; Aryee, 1992).

O conflito entre os dois domínios decorre do desempenho e envolvimento em múltiplos papéis: o de trabalhador, de cônjuge e, em muitos casos, o parental (Duxbury e Higgins, 1991; Day e Chamberlain, 2006). Cada um destes papéis impõe um conjunto de obrigações concorrentes entre si (Goode, 1960), cujo cumprimento requer tempo, energia e empenhamento da parte dos seus titulares. A perspectiva do conflito baseia-se na teoria da escassez de recursos, que avalia a esfera laboral e a esfera da vida privada numa lógica de jogo de soma nula (Friedman, Christensen e DeGroot, 1998). Ou seja, o trabalho e o domínio extra-laboral são vistos como instituições gananciosas (Pittman, 1994), que competem pelos recursos individuais – escassos e fixos – em termos de tempo e energia e empenhamento.

Uma parte substantiva das pesquisas mostra que o conflito entre os papéis laborais e extra-laborais pode ocasionar tensão (Barnett e Baruch, 1985) e ter repercussões negativas sobre certas atitudes organizacionais de grande relevância, tais como a satisfação com o trabalho (Shamir, 1983) e o empenhamento organizacional (Yogev e Brett, 1985). O conflito entre as duas esferas tende a acontecer quando as pressões resultantes dos papéis relacionados com o trabalho e a vida privada se tornam mutuamente incompatíveis, de tal forma que a participação e o envolvimento numa das esferas dificulta a participação e o envolvimento na outra (Greenhaus e Beutell, 1985; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz e Beutell, 1989; Gutek, Searle e Klepa, 1991). Ou seja, alguns aspectos do domínio familiar podem constranger fortemente as escolhas, obrigações e responsabilidades associadas à esfera laboral. Por exemplo, as obrigações decorrentes do papel parental podem afectar as decisões de carreira e a vontade ou capacidade do indivíduo em aceitar cargos que obriguem a fazer viagens frequentes. Estas obrigações convertem-se frequentemente em causas de conflito entre papéis profissionais e familiares (Burke e Greenglass, 1987).

A investigação acumulada neste domínio de investigação mostra que a influência negativa do trabalho sobre a vida familiar é superior à influência negativa exercida pela família sobre o domínio laboral (Frone, Russell e Cooper, 1992a; Eagle, Miles e Icenogle,

1997; Kinnunen e Mauno, 1998; Burke e Greenglass, 1999). Por exemplo, no estudo de Frone, Russel e Cooper (1992a), tanto os homens como as mulheres apresentam níveis de conflito trabalho-família três vezes superiores aos níveis de conflito família-trabalho. Grzywacz e Marks (2000b) mostram que os trabalhadores de ambos os sexos reportam mais os efeitos positivos da vida familiar sobre a vida profissional, do que os negativos.

3.4.1. Tipos de conflito: tempo, tensão e comportamento

Partindo do pressuposto que a relação entre a vida profissional e familiar encerra algum nível de conflito, importa indagar a origem ou natureza do mesmo. Na literatura sobre o conflito entre o trabalho e o domínio extra-laboral há um modelo que atribui o conflito de papéis a três tipos de incompatibilidades: tempo, tensão e comportamento (Greenhaus e Beutell, 1985). Estas modalidades de conflito tanto podem ter origem no trabalho como na esfera privada, apresentando uma natureza bidireccional (Hill, 2005).

A primeira forma de conflito é provavelmente a mais comum (Burke e Greenglass, 1987) e tem origem no facto de o tempo despendido num dos domínios ‘roubar’ o tempo que poderia ser alocado ao outro domínio (Edwards e Rothbard, 2000). Ou seja, o investimento de tempo numa das esferas é conseguido a expensas de um menor investimento na outra. Daqui decorre que as obrigações associadas aos papéis profissionais e extra-laborais colocam alguns constrangimentos de índole temporal (Frone, Russell e Cooper, 1992b). Os trabalhadores mais sujeitos a este tipo de conflito são os que trabalham muitas horas, viajam muito, fazem muitas horas extraordinárias e têm horários de trabalho rígidos. Do ponto de vista familiar, os indivíduos mais propensos a sentirem esta forma de conflito são os casados, com filhos jovens, com famílias numerosas e cujos cônjuges têm cargos de grande responsabilidade.

O segundo tipo de conflito – baseado na pressão – ocorre quando a pressão decorrente de uma das esferas afecta o desempenho na outra (Greenhaus e Beutell, 1985). A pressão designa fundamentalmente alguns estados emocionais de carácter negativo, tais como segurança, desconforto, ansiedade, fadiga, frustração e irritabilidade, que esgotam as energias físicas ou mentais necessárias para cumprir as expectativas do outro papel (Carlson, Kacmar e Williams, 2000; Edwards e Rothbard, 2000). Os indivíduos mais propensos a esta modalidade de conflito são aqueles que estão mais expostos a obrigações físicas, emocionais e mentais relacionadas com o trabalho, em que o ambiente de trabalho está em constante mudança e que trabalham em funções repetitivas e monótonas ou ambíguas. No que respeita às fontes de conflito que derivam da família, verifica-se que são sobretudo os indivíduos que estão em

constante conflito com o cônjuge e os filhos, e que recebem pouco apoio da família os mais propensos a sofrerem os efeitos deste tipo de conflito.

A terceira forma de conflito – baseado no comportamento – prende-se com o facto de os comportamentos que são esperados num contexto não serem os mais apropriados noutro (Greenhaus e Beutell, 1985; Carlson, Kacmar e Williams, 2000). Isto significa que cada um dos domínios requer diferentes comportamentos, obrigando o indivíduo a ajustar-se às convenções e normas comportamentais vigentes em cada um deles. Caso o indivíduo não seja capaz de ajustar o seu comportamento, no sentido de ir de encontro às exigências colocadas pelos diferentes papéis, é provável que venha a sentir esta modalidade de conflito (Greenhaus e Beutell, 1985). Na vida profissional, espera-se que as pessoas mostrem objectividade, autoconfiança, agressividade. A vida privada, especificamente a dimensão familiar, constitui o domínio dos afectos, donde se esperam comportamentos pautados pela expressão de sentimentos e emoções (amor, carinho). Ora, se os indivíduos não conseguirem sintonizar os seus comportamentos com o que é esperado deles em cada uma daquelas esferas – profissional e familiar –, poderão surgir situações de conflito. Este tipo de conflito assenta no pressuposto da incompatibilidade entre os estilos comportamentais adequados ao contexto de trabalho e os comportamentos esperados pelo cônjuge e filhos relativamente ao ambiente familiar. Os conflitos podem ter origem quer na frustração das expectativas criadas pelas chefias, colegas de trabalho, cônjuge, filhos, quer nas exigências colocadas pelo próprio indivíduo. De todas as formas de conflito, a modalidade comportamental é a menos estudada (Lobel, 1992), provavelmente por não pressupor perdas de recursos como as anteriores.

3.4.2. Conflito entre a vida profissional e a vida privada: uma questão de género?

A maior parte dos estudos sobre a relação entre a vida profissional e a vida privada usam amostras exclusivamente femininas (Beutell e Greenhaus, 1982; Bernas e Major, 2000). A utilização de amostras compostas apenas por mulheres leva a crer que somente estas são apanhadas no fogo cruzado do trabalho e da vida privada. Na generalidade dos casos, os estudos feitos neste domínio têm ignorado o efeito da variável género, o que, na opinião de alguns autores, constitui uma das lacunas fundamentais na área de investigação subordinada à relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral (Parasuraman e Greenhaus, 2002; Hill, 2005). Embora as pesquisas continuem a incidir fundamentalmente sobre as mulheres, alguns trabalhos documentam igualmente a situação dos homens na relação (e no conflito) existente entre trabalho e vida privada. A pesquisa neste domínio apresenta, contudo, resultados

contraditórios, havendo estudos que não revelam quaisquer diferenças motivadas pela variável género (Gutek, Searle e Klepa, 1991; Eagle, Miles e Icenogle, 1997). Concomitantemente, outras pesquisas dão a conhecer diferenças significativas nos níveis de conflito sentidos ou percebidos por homens e mulheres (Kim e Ling, 2001).

Segundo a literatura, há determinadas características demográficas e variáveis situacionais que aumentam a probabilidade de ocorrência de conflito entre o trabalho e o domínio extra-laboral. As mulheres casadas e com filhos pequenos são habitualmente apresentadas como as vítimas clássicas do conflito entre o trabalho e a vida privada (Herman e Gyllstrom, 1977; Hall e Hall, 1979; Holahan e Gilbert, 1979a e 1979b; Beutell e Greenhaus, 1982; Crouter, 1984; Greenhaus e Beutell, 1985). A maior incidência do conflito sobre as mulheres encontra justificação no facto de a responsabilidade pelas actividades domésticas e pela prestação de cuidados aos filhos continuar a recair em grande medida sobre os ombros femininos (Burke e Greenglass, 1987). A possibilidade de ocorrência de conflito entre os papéis familiares e profissionais aumenta com o acréscimo de obrigações suscitado pela expansão das responsabilidades familiares que advém do casamento ou do nascimento de um filho (Beutell e Greenhaus, 1983; Grandey e Cropanzano, 1999). Há evidência empírica substantiva de que a incidência deste tipo de conflito tende a ser maior quando há filhos pequenos, em idade pré-escolar e escolar, do que quando estes são mais velhos (Crouter, 1984; Grzywacz e Marks, 2000a). As famílias numerosas tendem a acarretar dificuldades acrescidas às mulheres, sendo-lhes associados níveis elevados de conflito trabalho-família (Cartwright, 1978). Com efeito, as pesquisas de Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) e Grandey e Cropanzano (1999) reportam a existência de correlações positivas entre o número de filhos e o conflito família-trabalho. Beutell e Greenhaus (1982) acrescentam que as famílias numerosas originam conflitos sobretudo às mulheres cujos cônjuges estão intensamente envolvidos nas suas próprias carreiras. Ou seja, os homens altamente envolvidos nas suas carreiras despendem menos tempo com a família, aumentando as obrigações, já de si elevadas, das mulheres inseridas em famílias numerosas.

Mais recentemente, os homens têm vindo a engrossar as estatísticas dos que se vêm apanhados na teia intrincada dos papéis profissionais e obrigações familiares. Com as mulheres fora de casa, no mercado de trabalho, os homens viram-se obrigados a participar nas tarefas domésticas e na prestação de cuidados aos filhos. A feminização do trabalho remunerado parece ter retirado imunidade aos homens em matéria de conflito entre o trabalho e a vida privada. Também eles começaram a sentir a tensão e o conflito decorrentes da gestão da vida profissional e das obrigações familiares. Por este motivo, a questão da integração

entre vida profissional e familiar parece constituir, cada vez mais, um desafio para os homens no contexto de trabalho actual (Rayman, Bailyn, Dickert, Carré, Harvey, Krim e Read, 1999). Neste sentido, vários autores questionam a possibilidade de o conflito ser exclusiva ou primordialmente uma questão feminina, tendo avaliado as diferenças de género na percepção de conflito entre trabalho e família (Duxbury e Higgins, 1991; Gutek, Searle e Klepa, 1991; Eagle, Icenogle, Maes e Miles, 1998). Embora a generalidade das pesquisas assente no pressuposto de que as mulheres (com filhos) são particularmente vulneráveis àquele tipo de conflito, estudos recentes revelam um aumento da participação masculina na vida familiar (Coltrane, 1996). E assim, o conflito trabalho-família, perspectivado como um problema eminentemente feminino (Galinsky, Hughes e David, 1990), começou a ser encarado como uma problemática susceptível de afectar igualmente os homens (Frone, 2003). A conciliação do empenhamento no trabalho e na família adquire contornos de problema social, dada a sua pertinência para todos os indivíduos, independentemente do sexo.

Algumas pesquisas sobre o conflito trabalho-família não encontram diferenças de género no tipo e intensidade de conflito (Burke, 1989; Frone, Russell e Cooper, 1992a; Eagle, Miles e Icenogle, 1997; Frone, 2003; Carnicer, Sánchez, Pérez e Jiménez, 2004; Demerouti, Geurts e Kompier, 2004). Segundo Cooke e Rousseau (1984), as diferenças nos níveis de stresse e tensão sentidos pelos homens e pelas mulheres começaram a esbater-se devido ao maior envolvimento dos homens nas actividades domésticas e ao aumento do empenhamento das mulheres no prosseguimento das suas carreiras. No trabalho de investigação levado a efeito por Greenhaus *et al.* (1989), os autores concluem inclusivamente que o conflito trabalho-família é mais pronunciado nos homens do que nas mulheres. Ao que parece, qualquer indivíduo (independentemente do sexo), quando confrontado com pressões resultantes do trabalho e da família, pode viver situações de conflito, sobretudo se estiver preocupado em ter um bom desempenho em ambas as esferas (Greenhaus e Callanan, 1994).

3.4.3. Conflito entre a vida profissional e a vida privada e os casais de dupla carreira

O conflito entre o trabalho e a vida privada decorre, em grande parte, do aumento significativo do número de casais de dupla carreira⁴⁰, ou seja, em que ambos os cônjuges

⁴⁰ O aumento de casais de dupla carreira decorre da constatação de que são necessários dois rendimentos para adquirir e manter um nível de vida desejado (Greenhaus e Callanan, 1994). Todavia, esta explicação não esgota a diversidade de motivos que levam ao aparecimento de casais de dupla carreira. Do ponto de vista das mulheres, ter uma profissão é sinónimo de satisfação de várias necessidades, designadamente de auto-realização, auto-estima e poder, que não podem ser plenamente satisfeitas através da condição de 'dona de casa' (Baruch e Barnett, 1986; Sptizes, 1988).

prosseguem uma profissão (Boles, Howard e Donofrio, 2001). Do ponto de vista masculino, o envolvimento numa relação em que a mulher tem uma carreira profissional significa normalmente responsabilidades acrescidas em casa. O processo de aprendizagem que vai permitir ao homem recém casado, ou que decide viver maritalmente, ajustar-se à nova situação nem sempre é fácil, originando várias vezes stresse físico e psicológico (Sekaran, 1983). A literatura mostra que os homens cujas mulheres também trabalham dedicam menos tempo ao trabalho do que os homens casados com mulheres que se dedicam exclusivamente à vida doméstica (Gould e Werbel, 1983). Além disso, os membros dos casais de dupla carreira são frequentemente confrontados com a necessidade de terem que limitar o número de viagens de negócios e rejeitar promoções ou colocações noutras espaços geográficos, por motivos familiares (Brett e Reilly, 1988).

Hall e Hall (1979) sugerem que as mulheres orientadas para a carreira, casadas com homens igualmente orientados para a carreira, sentem com maior intensidade o conflito trabalho-família. Neste tipo de casais, nenhum dos parceiros está na disposição ou em condições de sacrificar a carreira no sentido de facilitar a carreira do outro ou de dar cumprimento aos papéis domésticos e familiares. Assim, espera-se que o grau de conflito sentido pelas mulheres seja maior nos casos em que ambos os elementos do casal dão especial importância aos papéis profissionais, e menor quando pelo menos um dos elementos atribui relativamente pouca importância aos papéis desempenhados em contexto laboral. Todavia, o estudo de Beutell e Greenhaus (1982) contraria estas asserções iniciais. De acordo com os resultados desta pesquisa, os casais em que ambos os cônjuges dão muita importância aos papéis profissionais tendem a confrontar-se com um nível de conflito semelhante ao dos casais em que ambos os elementos atribuem pouca importância aos papéis desenvolvidos no âmbito das suas profissões. Na opinião dos autores, é provável que os cônjuges para os quais o trabalho assume um lugar central nas suas vidas se mostrem compreensivos relativamente às aspirações de carreira, valores e preocupações exibidos pelo companheiro, arranjando um esquema capaz de acomodar os objectivos de carreira de ambos os elementos do casal.

A natureza e intensidade do conflito trabalho-família tende a variar de acordo com o ciclo de carreira, sendo que a propensão para o conflito aparecer tende a ser maior nos primeiros anos do desenvolvimento da carreira de um indivíduo (Greenhaus e Beutell, 1985). Com efeito, os primeiros anos da carreira de um indivíduo são aqueles em que procura distinguir-se, ganhar aceitação e reconhecimento, de modo que o papel profissional assume particular relevância nesta etapa do desenvolvimento da carreira. Este mesmo período, que costuma acontecer por volta dos vinte, trinta anos, coincide normalmente com um aumento

das pressões familiares, na medida em que é neste intervalo de tempo que as pessoas casam e decidem ter filhos. Todavia, à medida que a pessoa entra num estágio intermédio do desenvolvimento da carreira, dá-se uma inversão na importância relativa do trabalho e da família. De acordo com Levison e seus colegas (citados em Greenhaus e Callanan, 1994), muitos homens, quando chegam ao planalto das suas carreiras, procedem a uma reavaliação das suas prioridades e reduzem o seu envolvimento no trabalho, o que deixa espaço para a descoberta de novos interesses nas suas vidas.

3.4.4. Estratégias pessoais (*coping*) para fazer face ao conflito entre o trabalho e a vida privada

A revisão até aqui efectuada deixou claro que a maior parte dos trabalhadores das sociedades modernas é confrontada com a necessidade de ter que articular as obrigações profissionais com as responsabilidades decorrentes da esfera privada (DiBenedetto e Tittle, 1990), de onde resultam frequentemente situações de conflito. As obrigações profissionais, a vida familiar e doméstica, as actividades de lazer e outros papéis desempenhados em sociedade entram muitas vezes em rota de colisão, obrigando os respectivos titulares a socorrerem-se de alguns mecanismos como forma de enfrentar tais desafios. Nesta secção, são abordadas essas estratégias individuais que têm por objectivo ajudar na resolução dos problemas decorrentes do conflito entre vida profissional e vida privada.

A literatura sobre o *coping*⁴¹ apresenta um conjunto de respostas atitudinais e comportamentais que os indivíduos podem adoptar face à percepção de conflito entre o trabalho e domínio extra-laboral (Hall, 1972). A tensão resultante das sobreposições ou incompatibilidades resultantes dos papéis assumidos na vida profissional e esfera privada, obriga à adopção de comportamentos destinados a restabelecer o equilíbrio entre os dois domínios. Neste sentido, muitos investigadores têm-se debruçado sobre as estratégias utilizadas pelos indivíduos para corresponderem às exigências colocadas pela multiplicidade de papéis em que estão envolvidos. E porque, historicamente, é sobre as mulheres que recaem as obrigações e responsabilidades familiares, elas têm constituído o objecto preferencial de estudo desta temática.

⁴¹ Neste caso, o *coping* refere-se aos esforços comportamentais e cognitivos desenvolvidos pelos indivíduos por forma a lidar com, ou gerir, as pressões e exigências internas e/ou externas colocadas pela articulação entre vida profissional e vida privada.

Hall criou um enquadramento conceptual para as várias estratégias que os indivíduos usam no sentido de fazerem face ao conflito resultante de empenhamentos em vários domínios (Hall, 1972). Este modelo de *coping* foi empiricamente testado com recurso a uma amostra de 170 mulheres casadas. Hall procurou identificar as estratégias usadas por aquelas mulheres, bem como o grau de eficácia associada a cada uma delas (1972). Os sujeitos da amostra reportaram 16 estratégias que foram classificadas em três tipos: Tipo I, denominado '*redefinição estrutural de papéis*', Tipo II, apelidado de '*redefinição pessoal de papéis*' e Tipo III, intitulado '*comportamento reactivo*'. Estas três categorias de estratégias permitem categorizar os vários comportamentos que os indivíduos adoptam no sentido de fazerem face ao conflito entre o trabalho e a vida extra-laboral.

As estratégias do Tipo I configuram um padrão de actuação assente na redução das obrigações inerentes aos vários papéis e alteração das expectativas dos outros. Ou seja, os conflitos são reduzidos mediante a modificação das expectativas das pessoas relativamente às responsabilidades de um indivíduo. Por exemplo, quando um indivíduo consegue sair mais cedo em certos dias ou diminuir o número de viagens profissionais, está a adoptar uma estratégia daquele tipo. Da mesma forma, a mulher que negocia com o cônjuge e com os filhos a partilha das tarefas domésticas, ou contrata a ajuda de uma terceira pessoa, está usar uma estratégia do Tipo I. As estratégias deste tipo vão de encontro a uma abordagem de resolução de problemas activa, destinada a mudar uma parte do ambiente que está na origem do stress e conflito.

Nas estratégias do Tipo II – redefinição pessoal dos papéis –, os indivíduos mudam as expectativas através de uma alteração na concepção pessoal daquilo que é requerido em determinada actividade, em vez de confrontarem directamente os emissários dos papéis (*role senders*). Trata-se, por conseguinte, de uma estratégia com uma natureza mais defensiva do que a primeira, em que o indivíduo procura reduzir o conflito mediante uma alteração das suas atitudes ou comportamentos em vez de actuar sobre as obrigações decorrentes do desempenho de determinados papéis. Por exemplo, a mulher que decide que os padrões do trabalho doméstico podem ser reduzidos e o homem que gradualmente reduz o seu envolvimento no trabalho estão ambos a reorientar a prioridade de certas tarefas ou papéis, como forma de diminuir o conflito.

As estratégias do Tipo III podem ser consideradas residuais, na medida em que integram os comportamentos reactivos, que não configuram nenhuma das categorias anteriores. Nesta abordagem, os indivíduos procuram satisfazer eficazmente todas as expectativas, ou seja, procuram fazer tudo ao mesmo tempo, sem tentarem actuar

directamente sobre a situação de conflito. Hall (1972) conclui que as mulheres que usam as estratégias Tipo I e Tipo II se apresentam mais satisfeitas com a gestão que fazem dos diversos papéis, do que as mulheres que se baseiam nas estratégias do Tipo III.

Em 1983, Gray testa a aplicação e a eficácia associada a cada uma daquelas estratégias junto de uma amostra de mulheres profissionais (médicas, advogadas e professoras). No geral, o estudo revela que as estratégias mais usadas por aquelas profissionais são as estratégias do Tipo I, seguidas das do Tipo II, sendo as do Tipo III as menos utilizadas. Gray conclui ainda que as mulheres extraem maior satisfação dos diferentes papéis quando utilizam estratégias de *coping* do Tipo I e Tipo II. Neste estudo, a estratégia que revela maior eficácia é a que pressupõe a partilha das tarefas domésticas com os vários membros da família. No mesmo ano, Beutell e Greenhaus testam directamente o modelo de *coping* de Hall (1972), chegando à conclusão que a intensidade do conflito de papéis está relacionada com as estratégias do Tipo III. Mais uma vez, é atribuída maior eficácia às estratégias do Tipo I e Tipo II. Face a estes resultados, os autores argumentam que as mulheres que usam a abordagem da ‘super-mãe’, isto é, que tentam ser bem sucedidas em todas os planos da vida (Tipo III), não se têm revelado particularmente bem sucedidas.

Uma década mais tarde, Kirchmeyer (1993) volta a replicar a estrutura de Hall (1972), tendo chegado à conclusão que o tratamento eficaz dos múltiplos domínios envolve a aplicação de uma boa estratégia de organização pessoal e o desenvolvimento da atitude mais adequada para a situação. As estratégias voltadas para a alteração das atitudes pessoais e as dirigidas ao aumento da eficiência pessoal parecem ser mais eficazes do que as estratégias destinadas a alterar as atitudes dos outros ou estratégias de diminuição do nível de uma dada actividade. Os resultados da investigação conduzida por Kirchmeyer (1993) corroboram um trabalho de Beutell e Greenhaus (1983), que permitiu concluir que as estratégias activas destinadas a enfrentar o conflito trabalho-família resultam em maior eficácia.

A maior eficácia na gestão de múltiplos papéis repercute-se sobre as atitudes e comportamentos adoptados no local de trabalho. Por exemplo, há estudos que mostram que a eficácia na gestão do conflito trabalho-família afecta positivamente a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional (Parasuraman e Hansen, 1987). Ou seja, os trabalhadores que lidam mais eficientemente com as obrigações resultantes de diferentes domínios tendem a viver menos conflitos do que os indivíduos que reagem mais negativamente aos mesmos. É, contudo, provável que os efeitos das diferentes estratégias de superação dos conflitos entre o trabalho e a esfera familiar variem consoante o tipo de empenhamento considerado (Cohen, 1995).

3.5. Os efeitos de transferência positiva: uma alternativa à visão de conflito

Como se pôde constatar, uma parte considerável dos trabalhos clássicos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral encontra-se filiada no modelo do conflito. Apesar do apoio substancial existente na literatura para aquela tese, é importante lançar um olhar sobre outras pesquisas que oferecem uma visão alternativa ao paradigma dominante do conflito. Com efeito, há vozes discordantes que reclamam efeitos de natureza positiva, cogitando a possibilidade de cada uma daquelas esferas de actuação poder ter um efeito enriquecedor ou facilitador sobre a outra (Kirchmeyer, 1992; Pittman, 1994; Grzywacz e Marks, 2000b; Frone, 2003; Greenhaus e Powell, 2006). Segundo Greenhaus e Parasuraman (1999), para compreender a complexidade da interacção entre os dois domínios, é imprescindível atentar nos efeitos positivos de cada um dos domínios no outro. Consequentemente, alguns investigadores começaram a analisar a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral com as lentes de um novo modelo conceptual, denominado ‘facilitação’, ‘integração’, ‘equilíbrio’, ‘enriquecimento’, entre outras expressões (Grzywacz e Marks, 2000b; Frone, 2003; Grzywacz e Bass, 2003; Wayne, Musisca e Fleeson, 2004; Greenhaus e Powell, 2006). Esta visão alternativa ao modelo de conflito tem vindo a conquistar terreno no mapa de pesquisa subordinado à relação entre o trabalho e a esfera extra-laboral, afirmando-se como uma área de investigação emergente, por conseguinte passível de desenvolvimentos teóricos e empíricos (Frone, 2003).

A facilitação pode ser definida como o grau em que a participação num dos domínios – trabalho ou esfera extra-laboral – pode ser simplificada por via das experiências, aptidões e oportunidades desenvolvidas no outro domínio (Frone, 2003). Neste sentido, os papéis laborais e familiares são vistos como facilitadores, apoiando-se mutuamente em vários aspectos (Greenhaus e Callanan, 1994). O conceito de facilitação (ou *spillover* positivo) entronca nos trabalhos teóricos de Sieber (1974), Marks (1977), segundo os quais a participação em múltiplos papéis é salutar, na medida em que proporciona ao indivíduo um conjunto de benefícios psicológicos, tais como melhorias em termos de estatuto, aumento da auto-estima e gratificação do ego. Baseando-se neste enunciado teórico, alguns autores debruçam-se sobre os efeitos decorrentes do desempenho de múltiplos papéis. O trabalho de Troits (1983) sugere que o envolvimento em vários papéis pode ter repercussões directas no nível de bem-estar dos indivíduos. Num estudo de Barnett e Baruch (1985), os autores concluem que as mulheres que desempenham simultaneamente o papel de mulher, mãe e empregada exibem níveis de auto-estima superiores às mulheres com menos papéis. No

trabalho de Pietromonaco, Manis e Frohart-Lane (1986), o desempenho de múltiplos papéis parece contribuir para o aumento da auto-estima e da satisfação com o trabalho das mulheres inquiridas. Estas evidências empíricas mostram que o desempenho simultâneo de vários papéis não se repercute sempre desfavoravelmente sobre a saúde física e mental dos indivíduos, podendo ter implicações positivas na vida dos indivíduos (Walters, Eyles, Lenton, French e Beardwood, 1998; Barnett e Hyde, 2001; Nodenmark, 2002).

O estatuto, o prestígio e a satisfação decorrentes do trabalho poderão proporcionar energia e entusiasmo com reflexos na vida familiar. Por outro lado, o amor e o apoio que se recebe da família pode ajudar a fazer face aos problemas e atribulações do trabalho. Crouter (1984) denomina a interferência das variáveis ligadas à família sobre o trabalho de *'psychological spillover'*. Este conceito designa o fenómeno segundo o qual a vida familiar pode afectar o nível de energia, a quantidade de atenção e a disposição do trabalhador e que são transportados para o contexto de trabalho.

Numa pesquisa de 1992, Kirchmeyer descreve o modo como a família e outras dimensões do domínio extra-laboral podem afectar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no trabalho. A autora defende que a participação activa dos trabalhadores em domínios extra-laborais, como a família (papel parental), a comunidade (partidos políticos e instituições de solidariedade social) e actividades recreativas (clubes sociais, associações recreativas) aumenta o número de privilégios a que as pessoas podem ter acesso fora do emprego. Segundo a autora, a esfera extra-laboral pode ainda ajudar a ultrapassar os insucessos e as desilusões relacionados com o trabalho, a estabelecer contactos e aceder a informações importantes para o trabalho e a desenvolver aptidões e perspectivas úteis para o trabalho (Kirchmeyer, 1992). O enriquecimento dos recursos pessoais conseguido pela via do envolvimento activo em actividades extra-laborais pode, assim, melhorar a capacidade dos indivíduos em fazer face às obrigações laborais, tornando-os mais valiosos para a organização e dando-lhes um sentido de competência pessoal. Deste modo, a participação dos indivíduos em domínios extra-laborais poderá influenciar favoravelmente as atitudes e os comportamentos dos indivíduos na organização e na função que desempenham (Kirchmeyer, 1992).

O trabalho levado a efeito por Rothbard (2001) sustenta quer o argumento dos efeitos de transferência negativa quer o argumento dos efeitos de transferência positiva. Na sequência destes resultados, Rothbard (2001) sublinha a necessidade de expandir as análises sobre a interacção trabalho-família, no sentido de incluir a possibilidade de os domínios terem implicações de sinal positivo e negativo, um sobre o outro. Nos últimos anos, o pressuposto

de que o trabalho pode influenciar a família (e vice-versa), tanto positiva como negativamente, recebeu algum tratamento empírico (Grzywacz e Marks, 2000a; Sumer e Knight, 2001; Grzywacz, Almeida e McDonald, 2002). A pesquisa de Grzywacz e Marks (2000b) sugere a coexistência dos vários tipos de *spillover*, isto é, efeitos de transferência, positiva e negativa, do trabalho para a esfera privada e efeitos de transferência, positiva e negativa, da esfera privada para o trabalho.

3.6. A relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral: a posição das organizações

Uma das áreas de investigação, debruça-se sobre a posição das organizações relativamente à relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral (Kanter, 1977; Hall e Richter, 1988; Kirchmeyer, 1995). Mudanças diversas ocorridas nas sociedades industrializadas⁴², cujo enunciado foi oportunamente apresentado na parte introdutória deste capítulo, vieram chamar a atenção dos investigadores e práticos para os desafios, dificuldades e problemas decorrentes da articulação entre trabalho e vida privada. Neste contexto, é questionado o papel das empresas na promoção do equilíbrio entre as duas esferas da vida dos trabalhadores.

A literatura sugere a existência de posturas diversas relativamente ao (não) envolvimento da gestão na relação entre trabalho e vida privada. Nos pontos que se seguem, são apresentadas as perspectivas existentes sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral, que servem de enquadramento conceptual para esta problemática. Seguidamente, são discutidas as iniciativas organizacionais (programas, políticas, práticas e medidas) destinadas a promover a harmonização entre a vida profissional e a vida extra-laboral. As políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida privada aparecem frequentemente referidas na literatura como políticas ‘amigas da família’. É sobre estas que vai incidir a discussão sobre as boas práticas e respectivas implicações na vida dos indivíduos e organizações.

3.6.1. Uma tipologia das respostas organizacionais

A interferência das empresas e gestores na conciliação entre a actividade profissional e a vida pessoal e familiar tem sido marcada por um longo debate, polarizado em duas posições

⁴² Entre o leque de mudanças de maior significado para esta discussão, contam-se a feminização do mercado de trabalho, o aumento de casais em que homem e mulher desenvolvem uma actividade remunerada fora de casa, o decréscimo ou insuficiência de redes familiares e sociais de apoio na prestação de cuidados às crianças e aos familiares idosos em situação de dependência.

fundamentais⁴³: a perspectiva da separação e a perspectiva da integração (Kanter, 1977). Nesta obra fundamental sobre a relação trabalho e família, Kanter (1977) identifica duas posições opostas, que marcam historicamente aquele debate. A estas posições é, entretanto, acrescentada uma terceira, que recebe a designação de posição de respeito (Kirchmeyer, 1995). Na literatura dedicada ao estudo da relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral, é possível encontrar várias pesquisas edificadas sobre os constructos de separação e integração (Nippert-Eng, 1996; Ashforth, Kreiner e Fugate, 2000; Edwards e Rothbard, 2000; Rau e Hyland, 2002).

A perspectiva da separação corresponde àquilo que Kanter (1977) apelidou de ‘mito da separação’. Trata-se de uma abordagem com raízes históricas na Revolução Industrial, cujo processo levou à separação entre o espaço de trabalho produtivo e o espaço doméstico, com a inerente divisão sexual dos papéis. A perspectiva da separação assenta no pressuposto de que o trabalho e o domínio extra-laboral constituem duas realidades distintas. As empresas e os gestores estão exclusivamente centrados no trabalho, mostrando indiferença pela vida privada dos seus trabalhadores. Algumas regras de tradição oral, do tipo ‘nunca trazer problemas familiares para o emprego’ ou ‘os problemas pessoais ficam à porta da empresa’ ilustram o modo de pensar dos defensores desta perspectiva. Tendo em conta os conceitos de limites de Hall e Richter (1988), é possível afirmar que as fronteiras do trabalho e da vida extra-laboral são rígidas, inflexíveis, impermeáveis ou inamovíveis.

A segunda perspectiva identificada por Kanter (1977) recebe o nome de ‘integração’. As organizações filiadas na abordagem da integração tratam a esfera profissional e a esfera extra-laboral como realidades próximas e relacionadas, passíveis de se influenciarem mutuamente. Nesta perspectiva, os responsáveis pelas empresas agem no sentido de reduzir o fosso existente entre os dois domínios, ajudando os seus empregados na conciliação da vida profissional e da vida privada. A perspectiva da integração pressupõe algum envolvimento e assunção de responsabilidades do domínio extra-laboral. Hall e Richter (1988) descrevem este

⁴³ Na literatura recente, há estudos que abordam o modo como os indivíduos gerem as fronteiras entre os papéis laborais e extra-laborais em termos daquelas duas opções fundamentais (Rothbard, Phillips e Dumas, 2005; Olson-Buchanan e Boswell, 2006). As investigações que elegem os indivíduos como unidade de análise, centram a sua atenção nas escolhas ou preferências individuais, tentando situá-las no *continuum* integração/segmentação. Ou seja, procuram avaliar em que medida os indivíduos desejam integrar ou segmentar as esferas de trabalho e extra-laboral. Na opinião de Ashford, Kreiner e Fugate (2000), as duas opções acarretam vantagens e desvantagens. Quando escolhem uma daquelas alternativas, os indivíduos visam minimizar as dificuldades decorrentes da gestão dos papéis profissionais e extra-laborais. Nippert-Eng (1996) considera que, na prática, são poucas as pessoas que se encontram nas duas posições extremas (integração ou separação), sendo que a maioria tende a preferir posições intermédias. No presente estudo, as preferências e opções estratégicas (integração *versus* separação) usadas na gestão das várias facetas da vida (laboral e extra-laboral) são analisadas apenas sob o ponto de vista das organizações, não se tendo auscultado directamente os inquiridos sobre as suas escolhas naquele domínio.

efeito em termos de aumento da permeabilidade das fronteiras dos dois domínios. A distinção clara e inequívoca dos papéis e actividades profissionais e extra-laborais torna-se nebulosa. Pelo seu teor, esta perspectiva configura uma visão paternalista da entidade empregadora, na qual o trabalhador recebe a protecção da empresa. Na sua obra, Kanter (1977) apresenta alguns exemplos extremos da posição de integração, e do modelo paternalista subjacente, nos quais as empresas são retratadas como instituições globais, palco da satisfação de todas as necessidades familiares, recreativas e ligadas à comunidade. Na análise efectuada por Hall e Richter (1988), é possível constatar que a maior parte de iniciativas organizacionais divulgadas na imprensa popular das revistas de gestão encerram esta perspectiva de integração. Todavia, de acordo com os resultados do estudo de Hall e Richter (1988), não se deve integrar totalmente as duas esferas, devendo-se manter alguma divisão entre os planos profissional e privado. Esta descoberta abre caminho a uma terceira perspectiva, situada algures entre a separação e a integração, entre o modelo da indiferença e do paternalismo exacerbado. Esta terceira recebe o nome de postura de respeito.

A perspectiva do respeito considera que a organização deve mostrar sensibilidade e consideração pela vida extra-laboral, bem como empenhamento em apoiá-la. Ao contrário da perspectiva de integração, a postura de respeito defende que a organização não se deve substituir ao trabalhador, mas proporcionar-lhe os recursos capazes de facilitar a gestão harmoniosa das duas esferas. A flexibilidade das fronteiras constitui o aspecto chave na gestão das várias esferas de actuação dos trabalhadores (Hall e Richter, 1988). Os limites de espaço e tempo perdem a rigidez habitual, podendo moldar-se às necessidades dos trabalhadores. Algumas formas inovadoras de organização do trabalho, nomeadamente a flexibilização do horário de trabalho, bem como a institucionalização de políticas que desencorajem as viagens de trabalho aos fins-de-semana constituem exemplos de políticas de respeito (Kirchmeyer, 1995).

3.6.2. A dúvida que persiste: posição de separação, integração ou respeito, qual delas a melhor?

O debate sobre a posição a tomar – integração ou a separação dos dois domínios – longe de ser pacífico, representa um dilema para muitas organizações. Kanter (1993) coloca a questão da seguinte forma: será que os domínios relativos à vida privada dos indivíduos devem ser integrados na organização de modo a tornar os trabalhadores mais empenhados, ou será que se deve desencorajar tal situação, para evitar que os trabalhadores se sintam divididos

entre dois domínios em permanente competição? Este enunciado traduz a dúvida fundamental sentida por muitos gestores e decisores organizacionais: dever-se-á separar ou integrar a vida profissional e a vida extra-laboral?

As razões que levam as empresas a optarem por uma postura de separação, mostrando indiferença pelos efeitos da vida privada sobre o trabalho são vários. Na opinião de Zedeck e Mosier (1990), há organizações que receiam pisar o terreno relativo à dimensão privada da vida dos seus trabalhadores. O medo ou pudor de entrar em domínios pessoais da vida dos seus trabalhadores emerge como uma justificação plausível para sustentar uma postura de separação. Ou seja, a preferência por aquele tipo de posição pode dever-se à incerteza sobre a melhor opção a seguir. Outra razão apontada para a falta de envolvimento das empresas na relação trabalho-família prende-se com o facto de as organizações serem frequentemente geridas por homens cujas mulheres abdicam de uma actividade profissional remunerada, e se ocupam estritamente do papel de dona de casa. Estes homens, não sendo confrontados com o problema da conciliação entre vida profissional e familiar, tendem a desvalorizar os efeitos da vida privada sobre a profissional. Hymowitz (1984, citado em Zedeck e Mosier, 1990) descreve o raciocínio daqueles gestores nos seguintes termos: as mulheres que ocupam posições de gestão e tomam a decisão de ter filhos, não estão verdadeiramente empenhadas nas suas carreiras. O pensamento implícito neste discurso sugere que a conciliação entre vida profissional e familiar é uma questão de menor importância, que apenas poderá interessar aos trabalhadores (leia-se mulheres) pouco empenhados na profissão.

Na opinião de Zedeck e Mosier (1990), a adopção de uma certa perspectiva não é imutável, sugerindo que à medida que os laços entre os programas orientados para a família e a produtividade e o moral dos trabalhadores se estreitam, as organizações tendem a mudar de orientação e atitude relativamente à relação entre trabalho e vida familiar.

Orthner, Bowen e Beare (1990) consideram que as organizações verdadeiramente preocupadas em promover uma melhor integração das esferas profissional e familiar deverão especificar inequivocamente a sua posição no que respeita à relação entre o trabalho e a vida privada. Além disso, deverão definir claramente os objectivos a que se dirigem os seus esforços. É igualmente crítico que determinem as percepções dos seus trabalhadores e respectiva família relativamente à interacção trabalho-família, dando-lhes a possibilidade de participarem na elaboração das políticas que tenderão a afectar as duas esferas das suas vidas. O desenvolvimento conjunto destes dois objectivos permitirá às organizações o desenvolvimento de um conjunto coerente de políticas destinadas a promover o equilíbrio entre as esferas profissional e extra-laboral.

3.6.3. A conciliação entre a vida profissional e a vida privada: o desafio para as organizações

O tema da conciliação entre a vida profissional e vida pessoal e familiar tem assumido importância crescente na literatura sobre a interface entre o trabalho e o domínio extra-laboral (Lewis, 1996). Além disso, constitui um desafio para muitos gestores, levando-os a inscrever o tema na agenda da gestão. As alterações verificadas nas últimas décadas, nas estruturas e relações familiares colocaram esta problemática na ordem do dia. A substituição do modelo tradicional de família – homem como principal responsável pelo sustento do agregado familiar e mulher como ‘dona de casa’ – por um modelo familiar de duplo emprego, em que ambos os cônjuges contribuem para o orçamento familiar, veio conferir maior visibilidade à questão (Goodstein, 1994; Marshall e Barnett, 1994). A isto acresce o aumento de situações de monoparentalidade (McLanahan, Wedemeyer e Adelberg, 1981; Morgan e Milliken, 1992), em que o homem, ou a mulher, assume o papel de único provedor de sustento familiar.

Apesar das mudanças ocorridas ao nível das estruturas e dinâmicas familiares, na maioria dos países não houve qualquer esforço no sentido de promover um equilíbrio progressivo dos estatutos e papéis atribuídos às mulheres e aos homens. Fora alguns países mais avançados nestas matérias (o caso dos países escandinavos), verificam-se ainda grandes assimetrias na assunção de responsabilidades domésticas e familiares, que colocam sérias dificuldades na gestão e compatibilização do trabalho e da família (Torres e Silva, 1998). As mulheres trabalhadoras assumem um leque vasto de responsabilidades relacionadas com a vida doméstica e com a prestação de cuidados aos filhos e outros familiares, designadamente idosos e em situação de dependência. Os homens, por seu lado, encontram ainda muitas limitações em termos de participação activa na vida familiar (Torres, 2004).

As iniciativas governamentais parecem ser claramente insuficientes para promover a articulação entre as duas esferas da vida dos trabalhadores (Torres e Silva, 1998). Apesar das políticas e medidas legislativas⁴⁴ desenvolvidas pelos órgãos do governo por forma a favorecer o equilíbrio entre profissão e vida familiar para ambos os sexos, são raras as circunstâncias em que o pai tem condições profissionais para acompanhar os filhos nos primeiros tempos de vida e cuidar deles em caso de doença.

A eficácia na gestão harmoniosa da vida profissional e vida privada poderá, em parte, ser creditada às empresas, pelo que a análise do seu papel se revela essencial. O reconhecimento da importância das diferentes esferas em que se desenrola a vida dos

⁴⁴ Em Portugal, existe, desde 1999, uma lei que assegura o direito individual à licença por paternidade.

trabalhadores tem levado várias empresas a definir políticas destinadas a promover o equilíbrio necessário entre o trabalho e a vida privada (Glass e Estes, 1997; Kropf, 1999; Perry-Smith e Blum, 2000).

Friedman e Galinsky (1992) consideram que a criação e implantação de políticas ‘amigas da família’ constituem um imperativo de competitividade. No plano económico, os vários desafios concorrenciais com se debatem as empresas requerem não só maior competitividade em termos tecnológicos como também ao nível dos recursos humanos e das respectivas competências. Quando as empresas que lideram um sector ou indústria desenvolvem programas de assistência à esfera extra-laboral, as outras empresas são levadas a seguir o exemplo das primeiras para não ficarem para trás (Friedman e Galinsky, 1992). Guzzo, Nelson e Noonan (1992) afirmam que as mudanças verificadas nas sociedades e ligadas à força de trabalho vão exigir das organizações respostas que se traduzirão numa participação crescente nesses domínios. Esta maior sensibilização torna premente repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de dar uma resposta mais eficaz às transformações sociais em curso nas estruturas e dinâmicas familiares, assim como na esfera socioprofissional. Independentemente dos argumentos acima expostos, parece que a adopção de políticas formais destinadas a facilitar a conciliação entre a vida profissional e a vida privada não constitui prioridade para a generalidade das empresas (Glass e Estes, 1997).

No estudo de Cabral-Cardoso (2003), verifica-se que o número de empresas portuguesas detentoras de políticas formais em matéria de conciliação entre a vida profissional e familiar é muito baixo. As medidas avulsas, embora apresentem níveis de incidência ligeiramente mais elevados, são igualmente modestas. O autor constata que cerca de metade das empresas estudadas prefere as soluções informais, cabendo à chefia directa decidir sobre a medida mais adequada a cada caso (Cabral-Cardoso, 2003). Ou seja, as soluções de apoio à conciliação adoptadas pelas empresas portuguesas são sobretudo práticas não reguladas estatalmente, cuja implementação depende exclusivamente do critério dos responsáveis organizacionais.

3.6.3.1. As implicações das políticas de conciliação sobre o empenhamento

Pese embora o facto de se achar que as políticas empresariais familiarmente responsáveis se repercutem favoravelmente no desempenho dos trabalhadores, não há muitas evidências empíricas que sustentem este argumento (Aldous, 1990; Bourg e Segal, 1999). A literatura existente revela que as políticas facilitadoras da conciliação entre o trabalho e a

esfera extra-laboral contribuem genericamente para a melhoria das atitudes e do desempenho do trabalhador (Greenberger, Goldberg, Hamill, O'Neil e Payn, 1989; Cohen, 1997a). Em termos gerais, os estudos sugerem que aquelas políticas têm efeitos positivos na produtividade, satisfação no trabalho, tempo despendido no trabalho e empenhamento na organização (Orthner e Pittman, 1986). É igualmente sugerido que as políticas formais adoptadas no sentido da conciliação constituem um meio eficaz dos indivíduos alcançarem o seu potencial máximo, tanto no trabalho como no domínio privado. No estudo de Bourg e Segal (1999), baseado em militares americanos, os autores concluem que a percepção da existência de políticas familiarmente responsáveis, assim como a percepção de apoio das chefias, contribuem positivamente para o desempenho de indivíduos e organizações. Os trabalhos de Allen (2001) e Eaton (2003) são menos optimistas, pois sugerem que a existência de políticas 'amigas da família' tende a surtir um impacto reduzido nas atitudes e experiências de trabalho.

Alguns autores sugerem que o envolvimento das organizações no domínio extra-laboral pode influenciar o empenhamento organizacional (Bielby e Bielby, 1989; Guzzo, Nelson e Noonan, 1992; Bourg e Segal, 1999). Guzzo, Nelson e Noonan (1992) referem alguns exemplos históricos americanos que retratam casos de organizações intensivamente envolvidas na esfera extra-laboral da vida dos seus trabalhadores. Embora não sejam capazes de apresentar os motivos exactos que levaram à adopção de tais políticas – questão de princípios ou simples estratégia de negócio –, Guzzo, Nelson e Noonan (1992), tendo em conta os casos por eles analisados, afirmam que o empenhamento organizacional pode ser profundamente afectado pela via das políticas de apoio à vida extra-laboral. Todavia, não põem de parte a possibilidade de haver uma quebra súbita e acentuada do nível de empenhamento, fruto de alterações circunstanciais. Bourg e Segal (1999) demonstram empiricamente que o empenhamento na organização depende da percepção que os inquiridos têm do envolvimento daquela nas questões familiares. Quanto maior a percepção de apoio organizacional, maior o nível de empenhamento na instituição. Friedman, Christensen e DeGroot (1998) afirmam que “quando um gestor ajuda os empregados a equilibrar as suas vidas profissionais e o resto das suas vidas, eles tendem a sentir um maior nível de empenhamento na organização” (p. 120). E acrescentam: “a sua confiança redobra, assim como a sua lealdade e energia investida no trabalho”. Estas afirmações ilustram os reflexos positivos habitualmente associados à implementação de políticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar e privada.

Num estudo recente, da autoria de Rothbard, Phillips e Dumas (2005), as autoras concluem que as políticas de conciliação entre a vida profissional e familiar podem aumentar o nível de satisfação no trabalho e de empenhamento afectivo na organização de alguns indivíduos. Todavia, os resultados empíricos aí divulgados levam as autoras a advertir para a possibilidade de “o maior acesso a políticas de integração poder ter efeitos contrários nalguns trabalhadores” (p. 255). Ou seja, o acesso a determinadas políticas, tais como creches no local de trabalho e medidas de flexibilização do trabalho, não garantem o aumento da satisfação ou do empenhamento dos trabalhadores, como muitas organizações desejariam. Na opinião destas autoras, antes de lançarem mão de quaisquer políticas, as organizações devem procurar avaliar as preferências dos seus empregados em termos de integração ou separação. Se estas forem capazes de elaborar, e aplicar, políticas que acolham as várias preferências, então os níveis de satisfação no trabalho e de empenhamento na organização tenderão a aumentar. Em suma, o estudo sugere que as organizações não devem introduzir políticas de conciliação sem terem uma noção geral das implicações de tais medidas na articulação da vida profissional e extra-laboral.

3.6.3.2. Políticas de conciliação entre o trabalho e a família

Saber como conciliar a vida familiar, pessoal e profissional, é cada vez mais urgente e, neste sentido, importa analisar a literatura existente sobre as boas práticas das empresas neste domínio. Na opinião de Orthner, Bowen e Beare (1990), o aparecimento de políticas de conciliação entre vida profissional e familiar deve-se a um conjunto de alterações, de diferentes níveis ou patamares. A um nível macro ou societal, a emergência de políticas de conciliação entre vida profissional e vida privada fica a dever-se ao conjunto de alterações nos padrões demográficos, às mudanças de valores e normas da sociedade em geral, às políticas governamentais de regulação da actividade empresarial e de encorajamento a definição de políticas familiarmente responsáveis.

A um nível organizacional ou meso, constata-se que as estruturas e dinâmicas de trabalho têm sido organizadas por forma a apoiar a família. A um nível individual ou micro, tem havido mudanças ao nível dos valores e atitudes dos trabalhadores e dos membros das suas famílias. Não obstante as mudanças ocorridas nos níveis macro e micro se reforçarem mutuamente através do nível organizacional, constata-se que é neste último que as transformações têm acontecido a um ritmo mais lento (Orthner, Bowen e Beare, 1990). Apenas um número reduzido de empresas, sobretudo as de maior dimensão e de âmbito

familiar, tem introduzido alterações significativas nas suas políticas e benefícios de conciliação entre as esferas profissional e familiar (Friedman e Galinsky, 1992). A maior parte delas parece ter adoptado uma postura do tipo ‘esperar para ver no que dá’.

As políticas no âmbito da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar foram substancialmente desenvolvidas no princípio dos anos oitenta, na Grã-Bretanha, por iniciativa das próprias empresas. Aquelas que viriam a receber a designação de políticas ‘amigas da família’⁴⁵ não surgem na sequência de medidas governamentais, mas da constatação dos desafios e dificuldades das mulheres trabalhadoras em conciliarem uma actividade remunerada com as responsabilidades familiares (Dex e Scheibl, 1999). Com o tempo, também necessidades dos homens foram tidas em consideração, levando à diversificação daquelas políticas. Sem pretensões de exaustividade, referem-se de seguida alguns exemplos de políticas que visam a promoção entre a vida profissional e a vida familiar e privada.

De acordo com Marshall e Barnett (1994), uma empresa é considerada ‘amiga da família’ quando ajuda os empregados na gestão das pressões de tempo resultantes do seu estatuto de pais trabalhadores, proporcionando um conjunto de medidas, tais como licença por motivos de doença ou esquemas de trabalho flexíveis. As medidas favoráveis à família podem igualmente passar por ajudar os trabalhadores no cumprimento das responsabilidades familiares que vão surgindo ao longo da vida, através de programas como a licença de maternidade ou paternidade ou programas de assistência aos filhos ou familiares idosos.

A avaliação das empresas ‘amigas da família’ pode ainda ser efectuada com base na análise das práticas informais e da cultura dominante no local de trabalho (Marshall e Barnett, 1994). Por exemplo, será que os trabalhadores podem receber e fazer chamadas telefónicas para tratar de questões familiares? Se a pessoa que toma conta dos filhos fica doente, ou a própria criança adoce, o trabalhador pode sair para resolver a situação? As carreiras dos trabalhadores são penalizadas no caso de eles tirarem tempo para resolver problemas relacionados com a família? Estas e outras questões poderão ser formuladas no sentido de averiguar se as empresas adoptam uma postura ‘amiga da família’ ou de modo a determinar o grau em que o ambiente de trabalho é favorável ao tratamento de questões familiares (Marshall e Barnett, 1994).

Dulk, Doorne-Huiskes e Schippers (1999), numa investigação qualitativa, estudam o desenvolvimento de medidas de apoio à conciliação entre família e vida profissional, tendo como referência a natureza das políticas governamentais de diferentes países. As investigadoras classificam as modalidades facilitadoras da conciliação entre a vida

⁴⁵ No original, *family friendly policies*.

profissional e a vida privada em três categorias fundamentais: modelos de trabalho flexíveis, licenças e serviços de guarda. Na opinião daquelas, os modelos flexíveis de trabalho dão aos trabalhadores a possibilidade de reduzir ou ajustar os seus tempos de actividade profissional às necessidades e obrigações familiares. As licenças permitem aos trabalhadores prestar cuidados temporários aos filhos pequenos. A existência de serviços de guarda implica que a organização assume partilhar a responsabilidade de tomar conta das crianças enquanto os pais estão no trabalho. As soluções apresentadas podem cair no espectro das políticas oficiais, isto é, governamentais ou revestir práticas não reguladas pelo Estado, caindo na discricionariedade dos responsáveis organizacionais.

A introdução de maior flexibilidade na organização do trabalho constitui uma prioridade de muitos trabalhadores (Greenhaus e Callanan, 1994). A adequação das formas de trabalho às necessidades dos trabalhadores constitui, por isso, uma outra medida de conciliação entre vida profissional e vida familiar. Como se viu anteriormente, uma das principais causas das incompatibilidades entre o trabalho e a vida privada tem origem no factor tempo, isto é, na conflitualidade dos horários praticados nas duas esferas da vida. A flexibilização dos horários constitui um factor da maior pertinência para a gestão equilibrada da vida profissional e da vida privada e traduz um dos primeiros esforços neste domínio. A flexibilização do trabalho pode passar também pela redução efectiva das horas de trabalho, pela compactação das horas de trabalho e pela adopção de esquemas de teletrabalho (Guerreiro e Lourenço, 1999). Das empresas portuguesas que oferecem opções de trabalho flexíveis contam-se a Portugal Telecom e a EDP-Electricidade de Portugal. Ambas as empresas criaram regimes flexíveis de horários de trabalho que permitem aos trabalhadores ajustar as responsabilidades profissionais às necessidades familiares.

As licenças para assistência à família dos pais e mães trabalhadores constituem uma outra medida destinada a promover o equilíbrio entre a actividade profissional e a vida familiar. Não obstante as licenças para apoio à família estarem consagradas na lei, há empresas que ultrapassam o estabelecido por lei, permitindo o gozo de licenças com duração superior às previstas na legislação (Guerreiro e Lourenço, 1999). A legislação portuguesa prevê a licença por maternidade/paternidade, licenças especiais para assistência a filhos (licença parental), licença para adopção de menores de três anos e licença para assistência à família.

Como resposta às necessidades e preocupações dos pais e mães trabalhadores, algumas empresas lançaram mão de medidas com vista à prestação de serviços de acolhimento de crianças. Algumas organizações optam pela criação de equipamentos e

serviços próprios, nas suas instalações⁴⁶ ou na proximidade física das mesmas (Greenhaus e Callanan, 1994), enquanto outras preferem dividir as despesas de infra-estruturas com empresas do mesmo sector ou sectores diferentes, mas fisicamente próximas (Guerreiro e Lourenço, 1999). Porque a criação de serviços próprios de acolhimento de crianças tende a revelar-se muito onerosa, muitas empresas desenvolvem outros mecanismos destinados a aliviar os problemas que se colocam aos pais trabalhadores com filhos. Algumas organizações optam por actividades pontuais, organizando, por exemplo, programas pós-escola, serviços de transporte, actividades desportivas e programas de férias.

Há ainda outras formas de ajudar os trabalhadores com filhos. Por exemplo, certas empresas proporcionam informações acerca dos serviços de creches e infantários existentes, dados relativos à qualidade dos serviços prestados, entre outras formas de aconselhamento, como seja a ajuda especializada para crianças com temperamento difícil. Algumas empresas subsidiam os custos que os trabalhadores têm com os infantários, enquanto que outras negociam com as entidades prestadoras deste tipo de serviços determinados programas específicos com descontos para os trabalhadores (Friedman e Galinsky, 1992). Guerreiro e Lourenço (1999) dão exemplos de práticas de prestação de serviços aos filhos de pais trabalhadores promovidas por empresas portuguesas. Por exemplo, a TAP (Transportadora Aérea Portuguesa) tem, desde 1972, um infantário a funcionar para os filhos dos seus trabalhadores, mais recentemente passou a dispor de uma creche e um jardim infantil a funcionar 24 horas por dia para o pessoal que trabalha por turnos deixar os filhos no período de trabalho nocturno. A Portugal Telecom e a CP também dispõem de infantário para os filhos dos trabalhadores.

As políticas de conciliação entre actividade profissional e familiar pressupõem igualmente a criação de serviços de prestação de cuidados a idosos (Friedman e Galinsky, 1992), de importância crescente face ao envelhecimento da população (Goodstein, 1995). Nas gerações de algumas décadas atrás, eram as filhas ou noras que se dedicavam exclusivamente à prestação de cuidados especiais a idosos. O aumento de idosos dependentes a cargo de trabalhadores tem criado sérias dificuldades, na medida em que estes nem sempre dispõem de tempo ou de recursos para cuidarem dos familiares idosos. Em resultado destas pressões, as organizações estão a começar a proporcionar aos seus trabalhadores a criação de serviços de

⁴⁶ Nos anos em que as organizações davam os primeiros passos em matéria de políticas ‘amigas da família’, a maior parte delas pensava que a criação de creches na própria empresa era a única forma de responder às necessidades dos trabalhadores na prestação de cuidados aos filhos. Hoje em dia, a existência de infantários nas organizações constitui uma das opções menos populares, sendo mais frequente as entidades empregadoras ajudarem os trabalhadores a encontrar uma creche na rede de serviços especificamente voltados para esse efeito.

prestação de cuidados a idosos. Este apoio pode tomar a forma de flexibilização dos esquemas de trabalho, prestação de informações sobre os serviços e práticas disponíveis e a criação de serviços especializados na prestação de cuidados (Guerreiro e Lourenço, 1999). A prestação de cuidados a familiares idosos revela-se uma tarefa mais complexa do que os serviços de guarda a crianças, pois, na maior parte dos casos, pressupõem a coordenação de uma grande diversidade de serviços sociais (Friedman e Galinsky, 1992). Por exemplo, serviços de transporte, médicos, legais, limpeza e higiene da casa e serviços pessoais.

As políticas de conciliação trabalho-família encontram maior expressão em certos países, apresentando um tratamento marginal noutras sociedades. O estudo de Dulk, Doorne-Huiskes e Schippers (1999), compara as políticas de conciliação adoptadas por quatro países – Suécia, Holanda, Reino Unido e Itália – sendo notória a diversidade de posturas relativamente a esta questão. Na Suécia, conhecida pelo grande envolvimento do governo nas questões sociais, as organizações incentivam os trabalhadores, incluindo os homens, a tirar partido das políticas ‘amigas da família’, na convicção de que os indivíduos se tornam melhores trabalhadores quando se envolvem na prestação de cuidados aos filhos pequenos. As organizações suecas mostram-se dispostas a encontrar soluções para os problemas dos trabalhadores relacionados com a guarda dos filhos, seja através da criação de uma creche no local de trabalho ou da concessão de uma licença não remunerada, no caso de não haver vagas nos infantários.

Na Holanda, o desenvolvimento de medidas de apoio à conciliação entre trabalho e família é encarado como uma responsabilidade partilhada entre governo, entidades patronais e trabalhadores. Não obstante existirem algumas medidas legais, a conciliação entre trabalho e vida familiar é uma questão com pouco destaque na agenda política holandesa. Em Itália, como na Holanda, a questão da conciliação entre trabalho e família não é tão discutida como nos outros países estudados, sendo que a ideia de organizações ‘amigas da família’ ainda não tem muita expressão. As poucas políticas existentes encaram a relação trabalho-família como um problema feminino, de tal forma que as medidas se destinam implícita ou explicitamente às mulheres. A família tradicional continua a ter muita importância em Itália, de tal forma que as medidas de apoio existentes no domínio da conciliação trabalho-família se dirigem principalmente às mulheres.

O Reino Unido traduz um exemplo oposto ao da Suécia, na medida em que se caracteriza por um envolvimento muito reduzido do Estado nestas questões. Os argumentos usados no sentido de promover a criação de medidas de conciliação entre trabalho e vida familiar salientam algumas vantagens económicas para as organizações empregadoras.

3.7. Percepção de suporte social por parte das chefias e dos colegas de trabalho

O suporte social consiste numa estratégia de *coping* de natureza interpessoal, que pressupõe a prestação de auxílio de um indivíduo a outro, aumentando o bem-estar deste último (Wallace, 2005). Embora se pense no suporte como algo que provém essencialmente dos familiares e amigos, Erera (1992) sugere que os indivíduos tenderão, cada vez mais, a procurar e esperar apoio no domínio laboral, em certa medida para compensar o facto de haver menos apoio disponível no domínio extra-laboral. Hochschild (1997) argumenta que certos indivíduos colocam o trabalho no centro das suas vidas, recebendo efectivamente maior apoio dos colegas de trabalho do que dos familiares e amigos exteriores ao trabalho. Partindo do princípio que os trabalhadores distinguem o apoio que recebem da organização como um todo, do apoio que recebem das chefias (Allen, 2001), alguns investigadores procuram determinar em que medida as chefias são percebidas como fontes de apoio social (Goff e Mount, 1990; Thomas e Ganster, 1995; Thompson, Jahn, Kopelman e Prottas, 2004). Os colegas também aparecem retratados nos estudos como fontes de apoio social (Ducharme e Martin, 2000; Martins, Eddleston e Veiga, 2002).

O apoio da organização na conciliação da vida profissional e privada pode assumir a forma de políticas formais e práticas informais (Greenberger *et al.*, 1989). Greenberger *et al.* (1989) definem as práticas informais em termos do suporte proporcionado pelas chefias e colegas de trabalho na articulação entre os dois domínios. O estudo mostra que os dois tipos de apoio são importantes para os trabalhadores com filhos e que a sua contribuição para o empenhamento tem uma natureza complementar e não redundante (Greenberger *et al.*, 1989).

A literatura existente parece indicar que, tão ou mais importante do que as políticas formais, a cultura organizacional e a atitude dos gestores e supervisores em relação aos colaboradores e respectivas famílias podem ser cruciais na conciliação entre vida profissional e vida familiar (Repetti, 1987; Raabe e Gessner, 1988; Galinsky e Stein, 1990; Frone, Yardley e Markel, 1997; Aryee, Luk e Stone, 1998; Behson, 2002). Estes trabalhos sublinham a insuficiência das políticas formais e, simultaneamente, chamam a atenção para a importância de mecanismos informais na prestação de suporte social. Todavia, muito do que se tem escrito a este respeito tem uma natureza meramente teórica, carecendo de validação empírica (Behson, 2005).

A literatura sugere que as práticas informais são particularmente relevantes na predição de comportamentos e atitudes dos homens, enquanto que as práticas formais surtem um maior efeito nas atitudes que as mulheres exibem em contexto laboral, presumivelmente

devido às maiores responsabilidades que assumem na esfera familiar (Crouter, 1984). Greenberger *et al.* (1989) sugerem ainda que as práticas formais e informais poderão ser particularmente relevantes para as mães solteiras do que para as trabalhadoras casadas visto as primeiras não disporem de um cônjuge ou companheiro que ajude no cumprimento das responsabilidades familiares.

A pesquisa conduzida por Greenberger e seus colegas (1989) revela que as mulheres recorrem mais aos benefícios formais colocados à disposição pelas empresas do que os homens. Os benefícios ‘amigos da família’ são de tal forma importantes para as mulheres, que estas mostram uma maior disposição em trocar a actual organização empregadora por outra que lhes garanta acesso a um leque mais vasto de benefícios desta natureza. O estudo mostra ainda que não há diferenças estatisticamente significativas no que respeita ao apoio informal que os três grupos de respondentes (mulheres casadas, mulheres solteiras e homens) recebem do supervisor e dos colegas de trabalho.

Alguns estudos empíricos relativamente recentes (Thompson, Beauvais e Lyness, 1999; Allen, 2001) revelam que as percepções dos trabalhadores em matéria de apoio informal estão fortemente associadas a importantes resultados, tais como satisfação no trabalho, empenhamento afectivo na organização, *turnover* e conflito trabalho-família. Em 2005, Behson constata que a percentagem de variância – de satisfação no trabalho, conflito trabalho-família, stresse, *turnover* e absentismo –, explicada pelos mecanismos de suporte de natureza informal, é superior à proporcionada pelos mecanismos formais.

O suporte pode assumir várias formas e ter origem em fontes diversas (Nelson e Quick, 1991; Greenhaus e Callanan, 1994; Aryee, Srinivas e Tan, 2005). De acordo com a tipologia mais comumente citada neste domínio, o apoio social pode ter uma natureza emocional, informacional, instrumental e avaliativa (House, 1981). O apoio emocional está relacionado com a transmissão de confiança, empatia e amor. Ou seja, os indivíduos podem constituir fontes de apoio emocional sempre que se mostrem predispostos a ouvir os problemas dos outros e a discutir as dificuldades que estes enfrentam. Por este motivo, Kahn (1998) descreve as fontes de apoio emocional no trabalho como âncoras ou “portos de abrigo”. O apoio instrumental diz respeito ao tempo, recursos e competências que são colocadas à disposição de um indivíduo. O apoio informacional pressupõe a divulgação de factos e opiniões, por exemplo, sob a forma de um conselho. O apoio avaliativo refere-se à prestação de *feedback* sobre o desempenho. Granrose, Parasuraman e Greenhaus (1992) dão a conhecer outras taxonomias de suporte social, mas sublinham a popularidade do modelo de

House (1981). Os tipos de apoio mais estudados são o emocional e o instrumental (Wallace, 2005), havendo evidências empíricas de uma forte correlação entre ambos (House, 1981).

3.8. O domínio extra-laboral: as várias esferas de actuação

A análise da relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral assenta no pressuposto de que a vida em sociedade se divide num conjunto de esferas. Estes domínios ou esferas de actuação são habitualmente conceptualizados em dicotomias, tais como trabalho/família, trabalho/lazer, trabalho/domínio extra-laboral, entre outras. Nos pontos seguintes, serão analisadas algumas problemáticas centrais no domínio da esfera familiar, da comunidade e do lazer. Para facilitar a apresentação das principais temáticas inscritas em cada um dos domínios, optou-se por apresentar separadamente cada um deles. Tal não significa, porém, que aquelas esferas sejam perspectivadas como células impenetráveis e imunes aos efeitos das restantes. Pelo contrário, a presente pesquisa advoga a existência de relações de reciprocidade entre os papéis e identidades associados a cada um daqueles domínios. Só assim será possível uma compreensão mais profunda das várias realidades da vida dos indivíduos em sociedade.

Uma parte significativa dos estudos feitos no âmbito da relação entre o trabalho e a vida extra-laboral tende a abordar exclusivamente a família, designadamente os papéis assumidos em contexto familiar, bem como as obrigações e responsabilidades daí decorrentes. Não obstante o envolvimento em actividades familiares constituir uma dimensão central na esfera privada da vida dos indivíduos, há autores que apelam à investigação de outras variáveis (O'Driscoll, Ilgen e Hildreth, 1992). A interferência dos domínios extra-laborais no trabalho deve abordar o grau em que as preocupações, obrigações, situações de emergência e os empenhamentos em actividades fora do trabalho afectam a concretização de objectivos e a assunção de responsabilidades no domínio laboral (O'Driscoll, Ilgen e Hildreth, 1992). Logo, uma abordagem centrada exclusivamente na vertente familiar será claramente insuficiente. Alguns autores procuram suprir essa lacuna, investigando outras dimensões diferentes da familiar. Por exemplo, Cohen (1997b) propõe a análise de outros aspectos da esfera extra-laboral, tais como as respostas pessoais e organizacionais à interface trabalho-família e a influência positiva dos domínios extra-laborais sobre o trabalho.

Na pesquisa existente sobre o trabalho e o domínio extra-laboral, alguns autores abordam aspectos ligados à comunidade como elementos integrantes deste último, a par das questões familiares e do lazer (Kirchmeyer, 1992; Hart, 1999). Todavia, os estudos que englobam no domínio extra-laboral dimensões ligadas à comunidade e ao lazer são raros,

sobretudo quando comparados com a profusão de pesquisas existentes sobre a esfera familiar. Nos pontos que se seguem, é feita uma revisão sumária das principais temáticas estudadas no âmbito da família, da comunidade e do lazer. A revisão dos três domínios (família, comunidade e lazer) apresenta-se como uma tarefa complexa, pelo facto de assentar numa literatura de incidência multidisciplinar. A diversidade e complexidade das problemáticas aí tratadas obrigam a um esforço de síntese centrado nas questões de maior pertinência para a presente investigação.

3.8.1. A esfera familiar

Conforme já referido na nota que serve de introdução a este capítulo, a literatura existente sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral aborda extensiva e intensivamente o tópico da família. Uma parte considerável da literatura sobre o assunto circunscreve o domínio extra-laboral à esfera familiar. Os estudos edificados sobre a relação trabalho-família vêem na entidade empregadora e na família os dois pilares essenciais da vida de qualquer indivíduo, isto é, a espinha dorsal da existência humana (Howard, 1992), palco da satisfação de necessidades humanas fundamentais.

Pelos motivos apontados, a literatura subordinada ao domínio extra-laboral coloca especial ênfase nas actividades, obrigações e responsabilidades assumidas em contexto familiar. A família tem ocupado um lugar privilegiado no domínio extra-laboral, o mesmo não sucedendo com outros aspectos que o domínio extra-laboral encerra, que quase poderiam ser apelidados de ‘parentes pobres’ nesta linha de investigação. As esferas da comunidade e do lazer acusam um desenvolvimento menor, em termos teórico-conceptuais e empíricos, quando comparadas com profusão de estudos existentes sobre a vertente familiar.

Nas secções seguintes, são abordadas algumas dimensões relativas à vida familiar. Começa-se por abordar uma questão que tem atravessado décadas de pesquisa sobre a família e a relação desta com o trabalho, que é a participação dos homens e das mulheres no trabalho remunerado e doméstico, quer em termos do tempo despendido, quer no tipo de tarefas realizadas. Depois de analisada a configuração dos tempos e tarefas patente na literatura, a atenção volta-se para a vertente da prestação de cuidados à família. Primeiro, é abordada a problemática dos cuidados prestados aos filhos, seguindo-se uma breve incursão nos apoios dispensados aos familiares idosos. Finalmente, é feita uma apresentação sumária do suporte proporcionado pelo cônjuge.

3.8.1.1. A divisão e participação no trabalho doméstico

As práticas habituais de homens e mulheres no âmbito dos agregados familiares, em termos de tarefas desempenhadas e tempo efectivamente despendido nas formas de trabalho não remunerado constituem, desde há décadas, objecto de estudo de eleição por parte de vários investigadores (Gerstel e Gallagher, 2001; Apparala, Reifman e Munsch, 2003). Nos anos oitenta, são publicados vários artigos sobre o tema em periódicos científicos, sobretudo da especialidade. Num trabalho de revisão da literatura sobre o trabalho doméstico na década de noventa, Coltrane cita mais de 200 trabalhos académicos e livros publicados naquele período de tempo (Coltrane, 2000).

A literatura existente sobre os padrões de afectação do tempo de homens e mulheres no trabalho doméstico e na prestação de cuidados à família sugere claramente a existência de assimetrias e, por conseguinte, de fortes desigualdades no domínio do trabalho não remunerado. A maior parte das pesquisas refere que as mulheres estão mais envolvidas na prestação de cuidados (aos filhos e outros familiares) do que os homens (Gerstel e Gallagher, 2001). A crença nos papéis sociais específicos de género, que ainda persiste, constitui uma barreira à concretização da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

O discurso e a prática da divisão sexual do trabalho⁴⁷ que remetem as mulheres para o espaço privado da família e atribui aos homens o domínio do espaço público, embora anacrónicos, parecem permanecer. A feminização do espaço doméstico pode constrenger ou limitar o tempo que as mulheres despendem no trabalho, bem como dificultar a assunção de responsabilidades profissionais. As assimetrias verificadas no tempo investido pelas mulheres e pelos homens em várias instâncias da vida familiar não só penalizam a participação feminina no espaço público como constrengem a participação masculina na esfera privada. A ausência de paridade na realização do trabalho não remunerado pode, por isso, ter reflexos ao nível do empenhamento dos profissionais (sobretudo do sexo feminino) na organização e na respectiva actividade profissional. Desta forma, a assunção de responsabilidades familiares afigura-se como uma importante dimensão da esfera laboral com potencial impacto sobre o empenhamento dos indivíduos na organização e na profissão.

⁴⁷ As teses de separação entre o domínio público e a esfera privada deram origem a concepções que diferenciam radicalmente as funções dos homens e das mulheres da família (Poeschl, 2000). À mulher, foi atribuído o papel de cuidar da casa e dos filhos; ao homem, foi-lhe cometido o papel de prover às necessidades materiais da família, mediante o exercício de uma actividade remunerada. Esta divisão estrutural de papéis foi consagrada nas teses de Talcott Parsons, que via nessa especialização de papéis por sexos uma garantia de melhor desempenho e, conseqüentemente, uma fonte de maior satisfação para ambos (Parsons, 1971). Todavia, a evolução das famílias modernas levou à contestação das teses parsonianas. Kellerhals, Troutot e Lazega (1989) procedem a uma sistematização das principais críticas que podem ser apontadas à divisão de papéis proposta por Parsons.

As mudanças demográficas e sociais ocorridas nas últimas décadas introduziram alterações rápidas e profundas nas sociedades, em geral, e no quadro da vida familiar, em particular (Winslow, 2005). De entre as principais transformações sociais e demográficas ocorridas, contam-se o aumento da participação das mulheres na actividade económica, o acentuado decréscimo da fecundidade, a redução da dimensão das famílias, o aumento da instabilidade conjugal, o crescimento dos divórcios, o aumento da esperança de vida e o envelhecimento da população (Padavic e Reskin, 2002). Este quadro de mudanças profundas e vertiginosas não se fez, contudo, acompanhar de alterações substanciais nos papéis tradicionalmente desempenhados na esfera familiar. Embora, a partir dos anos sessenta, com o ingresso em massa das mulheres no mercado de trabalho, se tenha assistido a uma liberalização das opiniões sobre a rigidez na divisão das funções em função do sexo, tais mudanças não se traduziram em alterações significativas na estruturação e divisão do trabalho familiar (Poeschl, 2000). Não obstante as mulheres desempenharem um papel de maior relevância no mercado de trabalho, contribuindo decisivamente para o bem-estar económico do agregado familiar, continuam a ser as principais responsáveis pela realização do trabalho doméstico não remunerado.

A pesquisa existente sobre a divisão do trabalho não remunerado mostra que a participação dos homens nas tarefas domésticas e na prestação de cuidados aos filhos é pouco significativa (Stohs, 1995). Apesar de haver uma forte desigualdade entre homens e mulheres quanto ao uso dos tempos no trabalho doméstico, os estudos sugerem que, quer uns quer outras, consideram que as práticas familiares adoptadas são justas, equitativas e satisfatórias (Müller, 1998; Poeschl, 2000). Ao aceitarem, justificarem e mostrarem conformidade com a divisão tradicional dos papéis familiares, as mulheres contribuem para o enfraquecimento da sua posição no mercado de trabalho (Saraceno, 1992). Não se pode deixar de referir que estes dados causam bastante estranheza, sobretudo porque contradizem veementemente o discurso de igualdade e paridade da sociedade ocidental.

Não obstante as evidências empíricas acumuladas enfatizarem a assimetria na participação dos homens e das mulheres na esfera doméstica e familiar, há alguns estudos que apontam no sentido de uma maior convergência no tempo despendido por uns e por outras na esfera extra-laboral. Estas pesquisas notam um decréscimo da participação das mulheres no trabalho doméstico e, concomitantemente, um aumento gradual da participação masculina naquela esfera (Robinson e Godbey, 1997; Bianchi, Milkie, Sayer e Robinson, 2000). Parece, contudo, que há condições específicas que levam a esse maior envolvimento masculino (por exemplo, Coltrane, 1996). Ou seja, o aumento da participação masculina não acontece de uma

forma generalizada, circunscrevendo-se a determinados aspectos. Uma área na qual terá havido um acréscimo da participação masculina é a da prestação dos cuidados aos filhos (Pleck, 1985). Esta situação tem sido interpretada como um sinal ou indício da vontade dos homens em dedicarem mais tempo e energia à paternidade do que a geração anterior havia feito (Coltrane, 1996). Apesar deste aparente aumento da participação dos homens no trabalho doméstico, a literatura sugere que as mulheres continuam a acumular a vida profissional com as tarefas mais rotineiras ou diárias, que teimam em permanecer sob a sua alçada (Ferree, 1990).

Em Portugal, as questões relativas à partilha das tarefas domésticas entre homens e mulheres têm recebido uma atenção crescente, com expressão ao nível da produção científica. Nos anos oitenta, são publicados vários estudos sobre a divisão do trabalho entre homens e mulheres (Infante, 1988; Costa, 1992; Mendes, Pereira e Pinto, 1994; Vicente, 1998) que apontam para a existência de assimetrias consideráveis na participação de uns e outras no trabalho doméstico, ao nível das representações, discursos e práticas. As pesquisas mais recentes neste domínio, feitas já no século XXI, sublinham a persistência dos padrões tradicionais na divisão do trabalho doméstico e na prestação de cuidados aos filhos (Perista, 2002; Torres, 2004, Torres, Silva, Monteiro e Cabrita, 2004). De acordo com aqueles estudos, a estrutura de afectação do tempo em diferentes tipos de actividades domésticas apresenta-se claramente diferenciada em função do género.

Apesar de, nas últimas décadas, na sociedade portuguesa, se ter assistido a uma crescente aproximação dos padrões de participação de mulheres e homens no mercado de trabalho⁴⁸, tal evolução não se fez acompanhar de uma maior participação dos homens no domínio do trabalho não pago. As tarefas domésticas e de prestação de cuidados à família constituem, por isso, um domínio largamente feminizado (Perista, 2002). Segundo a autora, a sobrecarga das mulheres em termos de trabalho não remunerado é clara, sendo particularmente evidente nas tarefas de carácter rotineiro, que exigem maior dispêndio de tempo e estão circunscritas ao interior da casa (preparação de refeições, limpezas, cuidados com a roupa). Num trabalho de 1998, Torres e Silva haviam constatado que as tarefas levadas a cabo pelas mulheres não só eram em maior número como também requeriam mais tempo e disponibilidade diária.

⁴⁸ As estatísticas sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho permitem apurar que a taxa de actividade feminina não tem cessado de aumentar nas últimas décadas, tendo-se verificado um crescimento exponencial da actividade feminina entre 1981 e 2001 (Torres, 2004). Actualmente, a taxa de emprego das mulheres portuguesas apresenta valores próximos dos países da União Europeia com maior participação feminina, como é o caso dos países escandinavos.

Perista (2002) conclui que a participação masculina no trabalho doméstico é relativamente mais significativa nos agregados familiares com maiores níveis de instrução e rendimento, embora sublinhe que essa maior participação se restrinja à preparação de refeições. Tendo em conta os resultados encontrados na literatura a propósito da afectação do tempo dos homens e das mulheres ao trabalho doméstico, o único comentário que se pode fazer é que o discurso de igualdade de oportunidades parece não passar disso mesmo, de um exercício de retórica. Citando Torres e Silva (1998), “se o discurso ‘adequado’ no tempo presente é o da igualdade, isto não significa que ela, na prática, como veremos abundantemente, se aplique de facto” (p. 32). A partilha do trabalho não remunerado entre homens e mulheres, longe de ser igualitária, é claramente diferenciada e assimétrica, conforme demonstrado pela abundante produção científica nacional e internacional.

Um aspecto fundamental na análise da afectação do tempo às tarefas domésticas e de prestação de cuidados à família é a possibilidade de externalização do trabalho doméstico. Ou seja, averiguar a possibilidade de os indivíduos recorrerem a apoios externos (redes informais de entre-ajuda ou com carácter profissional) para a realização dessas actividades. Os estudos existentes em Portugal mostram que o recurso a apoio doméstico profissionalizado (mulher a dias ou empregada doméstica) é pouco frequente, sendo poucos os agregados familiares que dispõe regularmente de alguém para a realização das tarefas domésticas (Perista, 2002). Segundo a autora, o recurso a apoio doméstico profissionalizado é uma possibilidade remota para a maior parte dos agregados familiares, cujos baixos rendimentos não permitem dispor desse tipo de ajuda externa.

3.8.1.2. Prestação de cuidados aos filhos e familiares idosos

Importa, agora, lançar um olhar mais atento sobre a afectação do tempo na prestação de cuidados à família⁴⁹. A informação estatística relativa à prestação de cuidados à família, quer às crianças quer aos adultos que requerem cuidados especiais, revela que as famílias constituem a principal fonte de onde emanam tais cuidados, que são assegurados maioritariamente pelas mulheres (INE, 2001). Estudos clássicos e recentes evidenciam claramente a feminização da prestação de cuidados à família, dado que a mulher emerge como

⁴⁹ Não constitui objectivo do presente estudo analisar a problemática das políticas sociais em matéria de prestação de cuidados à família. Tão pouco são analisadas as várias soluções de guarda das crianças exteriores à família ou redes de apoio familiares usadas pelas famílias com filhos. Pretende-se apenas perceber o grau em que o inquirido participa num conjunto de actividades relacionadas com o criar e cuidar, por forma a identificar o padrão de participação dos profissionais estudados naquela esfera.

a principal responsável pelo criar e cuidar dos filhos e dos familiares em situação de dependência (Marks, Lambert e Choi, 2002). Apesar da variabilidade⁵⁰ no tempo reportado pelos homens na prestação de cuidados aos filhos, as evidências empíricas revelam que eles despendem menos tempo com os filhos e assumem menos responsabilidades do que as mulheres (Baruch e Barnett, 1987; Peterson e Gerson, 1992; Deutsch, 1993; Renk, Roberts, Roddenberry, Luick, Hillhouse, Meehan, Oliveros e Phares, 2003).

À semelhança do que se passa com a trabalho doméstico, há uma certa selectividade nas tarefas desempenhadas no âmbito da prestação de cuidados aos filhos. A maior parte do tempo gasto pelos homens com os filhos esgota-se em actividades lúdicas. As restantes actividades, tais como a preparação das refeições, a realização das compras necessárias para os filhos, a prestação de cuidados em caso de doença continuam a ser uma atribuição feminina (Bryant e Zick, 1996). Em 2003, Renk, Roberts, Roddenberry, Luick, Hillhouse, Meehan, Oliveros e Phares constatarem que a atribuição das responsabilidades parentais continua a obedecer aos moldes tradicionais. Embora se verifique uma aproximação no tempo despendido por uns e por outras na prestação de cuidados aos filhos, as mulheres continuam a assumir a maioria das responsabilidades.

No trabalho de Perista (2002), constata-se a persistência das diferenças de género nos tempo dispensado à família, o que, usando as palavras da investigadora, “parece indiciar uma reprodução dos estereótipos do género ao nível das práticas de afectação de tempos ao trabalho não pago entre as gerações mais jovens” (p. 473). Efectivamente, o estudo permite apurar que a participação dos homens na prestação de cuidados aos filhos é mínima e, na maior parte das vezes, faz-se acompanhar da participação conjunta da respectiva cônjuge/companheira. De acordo com o estudo efectuado por Torres (2004), o aumento da participação masculina na esfera do trabalho não remunerado acontece no plano dos cuidados prestados aos filhos, mas só em certos sectores sociais. Este facto é tanto mais relevante, quanto é sabido que a ausência dos homens na prestação de cuidados à família tende a ser perspectivada como lesiva do seu desenvolvimento e sentimento de realização pessoal.

O quadro anteriormente traçado faz sobressair a desigualdade que ainda persiste na afectação dos tempos dos homens e das mulheres no trabalho não remunerado. Apesar de todas as mudanças demográficas e sociais atrás enunciadas, os trabalhos empíricos revelam que a divisão de tarefas no espaço da família permanece desigual. Independentemente de serem activas ou estarem desempregadas, são as mulheres que asseguram a maior parte do

⁵⁰ Esta variabilidade deve-se ao facto de as pesquisas operacionalizarem de forma diversa o tempo despendido na prestação de cuidados aos filhos.

trabalho doméstico e da prestação de cuidados à família. A sobrecarga de trabalho feminino tenderá a repercutir-se desfavoravelmente sobre o quotidiano das mulheres, criando maiores dificuldades na conciliação da vida profissional e familiar. Assim, poderá esperar-se que as pressões de tempo sentidas pelos indivíduos que assumem maiores responsabilidades domésticas e familiares contribuam para a percepção de maior conflito entre as duas esferas da vida, com efeitos ao nível do empenhamento, na organização e na profissão.

Outro aspecto que merece alguma atenção é a prestação de cuidados aos idosos dependentes⁵¹, uma preocupação sentida por um número crescente de adultos trabalhadores (Allen, Blieszner e Roberto, 2000). A literatura existente sobre a prestação de cuidados a familiares tem claramente privilegiado a dimensão dos cuidados prestados às crianças, sendo diminutas as pesquisas dedicadas ao domínio dos cuidados aos idosos (São José, Wall e Correia, 2002). Os trabalhos existentes têm explorado fundamentalmente os efeitos da prestação de cuidados sobre os indivíduos que os proporcionam (European Commission, 1999). Verifica-se também que a maior parte dos estudos adoptam como enquadramento o paradigma teórico do stresse e das estratégias adaptativas (São José, Wall e Correia, 2002).

São José, Wall e Correia (2002) discutem alguns traços da sociedade portuguesa que constroem a conciliação entre a vida profissional e a prestação de cuidados aos idosos dependentes. Determinados aspectos assumem particular relevância no contexto português, nomeadamente o envelhecimento gradual da população, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, a repartição assimétrica do trabalho doméstico e dos cuidados a pessoas dependentes, entre homens e mulheres. A estes aspectos, acresce o fraco desenvolvimento das políticas sociais e equipamentos de apoio, quer aos idosos, quer às respectivas famílias prestadoras de cuidados sociais.

O quadro traçado por São José, Wall e Correia (2002) permite extrair algumas ilações relativamente à situação nacional. Em Portugal, a população idosa tem vindo a aumentar em relação à população activa. O acréscimo significativo no número de idosos aumenta a probabilidade de haver indivíduos carentes de cuidados especiais, ou seja, em situação de dependência. Por outro lado, hoje em dia, há menos familiares potencialmente disponíveis para tomarem ‘em mãos’ a prestação de cuidados aos familiares em situação de dependência. Nas últimas décadas, as mulheres – tradicionais prestadoras de cuidados aos idosos dependentes – têm tido dificuldades acrescidas na articulação entre a vida profissional e vida

⁵¹ Não consitui objectivo da presente investigação aprofundar o tema das políticas sociais de apoio aos idosos, nem os tipos de serviços e apoios (formais e informais) usados na prestação de cuidados aos idosos dependentes. Pretende-se apenas avaliar o grau de participação dos inquiridos em matéria dos cuidados sociais prestados aos familiares que carecem de ajuda de ordem prática, afectiva ou emocional.

familiar, em virtude do crescimento exponencial da participação feminina no mercado de trabalho, que acontece em regime de tempo inteiro. A maior inserção de mulheres no mercado de emprego traduziu-se numa sobrecarga feminina, dada a pouca participação dos homens no trabalho doméstico e nas tarefas relacionadas com a prestação de cuidados à família, seja aos filhos seja aos idosos dependentes. O estudo de Nichols e Junk (1997) revela que a prestação simultânea de cuidados (aos filhos e familiares em situação de dependência) pode criar elevado stresse nas pessoas e nas famílias.

O Inquérito à Ocupação do Tempo (INE, 2001) revela diferenças importantes na quantidade de tempo despendido por homens e mulheres na prestação de cuidados aos idosos em situação de dependência. De acordo com este estudo de âmbito nacional, os cuidados dispensados aos familiares que necessitam de atenção especial estão tradicionalmente a cargo das mulheres. O estudo revela ainda que não é o facto de a mulher trabalhar a tempo inteiro que faz com que esta assuma um papel menor. A literatura anglo-saxónica traça um retrato semelhante, revelando que as responsabilidades com os familiares idosos são uma atribuição predominantemente feminina (Dwyer e Coward, 1992; Roberto, 1993).

A distribuição assimétrica das responsabilidades domésticas e familiares cria dificuldades acrescidas às mulheres no que se refere à harmonização da esfera profissional e privada. A existência de políticas sociais, de equipamento e serviços para crianças e idosos e de benefícios sociais poderia ajudar a mitigar as dificuldades decorrentes da necessidade de gerir os dois domínios. Como é sabido, a realidade portuguesa caracteriza-se pela manifesta insuficiência de apoios, sobretudo no domínio dos cuidados aos idosos dependentes. No plano dos benefícios sociais, constata-se que os trabalhadores prestadores de cuidados a idosos dependentes não gozam dos mesmos direitos que os trabalhadores que prestam cuidados a familiares descendentes (São José, Wall e Correia, 2002). As insuficiências, quer em matéria de equipamentos e serviços, quer de benefícios sociais, têm levado a que a prestação de cuidados aos familiares idosos aconteça no seio da família. Esta não é, contudo, uma especificidade portuguesa. Por exemplo, os investigadores norte-americanos Shoptaugh, Phelps e Visio (2004), baseando-se nas conclusões do seu trabalho e em evidências empíricas coligidas nos Estados Unidos, afirmam que os cuidados prestados aos familiares idosos têm predominantemente lugar na casa dos familiares.

Como sublinham São José, Wall e Correia (2002), cuidar de pessoas idosas dependentes pode revelar-se um trabalho árduo e exigente, quer em termos físicos quer afectivos. A quantidade de tempo e energia despendidos com os familiares idosos varia consoante o grau de dependência daqueles. São José, Wall e Correia (2002) classificam os

tipos de cuidados prestados em três categorias – cuidados básicos, supervisão e gestão⁵² –, que correspondem a diferentes graus de dependência. A conciliação entre a vida profissional e vida familiar pode assumir contornos diversos, dependendo do tipo de cuidados prestados. As situações de maior dependência, que requerem maior disponibilidade por parte dos prestadores de tais cuidados, tendem a ter implicações negativas sobre a saúde física e psicológica destes, podendo repercutir-se sobre a restante família. Além disso, podem repercutir-se desfavoravelmente sobre a vida profissional. No estudo de São José, Wall e Correia (2002), os principais impactos negativos reportados foram a necessidade de alterar os horários de trabalho e maiores dificuldades de concentração. Em suma, a prestação de cuidados aos idosos tem implicações várias sobre os indivíduos prestadores de tais cuidados. Os impactos negativos exercidos sobre os indivíduos prestadores de cuidados, sobre a sua vida profissional e familiar, variam de acordo com o tipo de cuidados requeridos. As consequências serão tanto mais graves quanto maior for o grau de dependência do idoso a cargo, sobretudo quando os cuidados se inscrevem na solução familiar (no domicílio do prestador).

3.8.1.3. O cônjuge/companheiro enquanto fonte de suporte social

O suporte proporcionado pelo cônjuge/companheiro insere-se na literatura sobre o suporte social, sendo o tipo de suporte mais estudado na literatura (Rosenbaum e Cohen, 1999). O suporte ou apoio social é perspectivado como um factor capaz de amortecer os efeitos negativos de elementos externos sobre os indivíduos (Cohen e Wills, 1985; Beatty, 1996). Neste sentido, supõe-se que o suporte prestado pelo cônjuge no desenvolvimento da carreira induza a atitudes mais positivas, a menos tensão, menos conflito e mais energia libertada para ser usada no prosseguimento de empenhamentos fora do ambiente familiar (Steffy e Jones, 1988).

No ponto dedicado ao suporte proporcionado pelas chefias e colegas de trabalho, foi referido que o apoio pode decorrer de fontes formais ou informais diversas (Greenhaus e Callanan, 1994) e assumir formas diversas. De entre as várias fontes de onde emana o suporte social, a mais frequentemente utilizada é o cônjuge ou companheiro. Segundo Burke e Weir

⁵² Os cuidados básicos referem-se a todos os cuidados requeridos por idosos com um elevado nível de dependência, isto é, que se encontram acamados ou que apresentam fortes limitações em termos de mobilidade, podendo ainda revelar uma diminuição das capacidades cognitivas. A supervisão destina-se aos idosos que são capazes de desenvolver autonomamente as suas actividades, precisando apenas de alguma orientação. Finalmente, a estratégia de gestão traduz uma ajuda indirecta, na medida em que consiste em procurar, seleccionar e gerir os apoios (São José, Wall e Correia, 2002).

(1982), quando as pessoas enfrentam problemas, tendem a procurar ajuda no cônjuge. Os elementos de um casal prestam apoio emocional quando comunicam abertamente sobre os problemas que os afectam, quando revelam preocupação, empatia e sensibilidade pelos sentimentos do outro (Skinner, 1982; Thomas e Ganster, 1995). Conforme anteriormente referido, o apoio pode manifestar-se sob a forma de ajuda emocional, instrumental (ou material), informacional e avaliativa (House, 1981). King, Mattimore, King e Adams (1995) provam empiricamente que os familiares podem apoiar os trabalhadores no cumprimento das suas obrigações profissionais, prestando assistência emocional (encorajamento e compreensão) e instrumental (aliviando-os das tarefas e responsabilidades domésticas). Estes resultados são confirmados na pesquisa de Adams, King e King (1996). Apesar destas evidências empíricas, as pesquisas posteriores tendem a centrar-se exclusivamente no apoio emocional, pondo de parte o apoio de natureza instrumental (Bernas e Major, 2000; Grzywacz e Marks, 2000b).

No geral, as pesquisas sugerem que o apoio que os indivíduos recebem por parte do cônjuge pode ajudar na resolução de problemas conjugais e está fortemente associado à satisfação e bem-estar daqueles (Beutell e Greenhaus, 1983; Parasuraman, Greenhaus e Granrose, 1992; Greenhaus e Callanan, 1994; Parasuraman, Purohit, Godshalk e Beutell, 1996). Há estudos que mostram que os homens que apoiam as carreiras das mulheres ajudam a atenuar os conflitos resultantes de um maior envolvimento destas em actividades extra-familiares (Beutell e Greenhaus, 1983). Rapoport e Rapoport (1971) identificam aquilo que designam de ‘marido facilitador’ como um elemento crítico na promoção de bem-estar conjugal.

Na opinião de Gilbert e Rachlim (1987), cada um dos parceiros deve proporcionar e receber apoio do cônjuge. Quando esta atitude não é recíproca, isto é, quando um dos elementos do casal dá extensivamente mais apoio do que aquilo que recebe, tende a reagir negativamente (Parasuraman e Greenhaus, 1993). Todavia, alguns estudos revelam algumas assimetrias na prestação de suporte conjugal e importância atribuída ao mesmo. Por exemplo, estudo de Aryee e Luk (1996), os autores puderam concluir que os homens recebem maior apoio das mulheres do que o contrário. Nesta pesquisa, os resultados empíricos revelam que o suporte proporcionado pelo cônjuge surte maior impacto no empenhamento dos homens do que no empenhamento das mulheres. A menor importância atribuída pelas mulheres deste estudo ao apoio prestado pelo cônjuge pode ter a ver com o facto de, tradicionalmente, serem elas a apoiar o marido no trabalho e não o contrário (Aryee e Luk, 1996).

3.8.2. A comunidade

Neste ponto, pretende-se sintetizar alguns aspectos fundamentais na literatura existente sobre a comunidade. Não constitui objectivo desta revisão discutir o conceito na sua amplitude, mas antes circunscrevê-lo ao domínio da interacção entre o trabalho e a vida familiar e privada. A revisão a seguir efectuada aborda a comunidade no âmbito da literatura existente sobre a interacção entre o trabalho e a família ou, em termos mais abrangentes, da relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral.

Alguns autores consideram que a comunidade assume grande importância na vida dos indivíduos (Puddifoot, 1996). Os comportamentos que os indivíduos adoptam em contexto organizacional podem reflectir a sua vivência em comunidade, havendo estudos que demonstram a existência de conexões entre a vida laboral e a vida na comunidade (Halle, 1984). Embora esta possibilidade seja cogitada, há poucos estudos organizacionais que abordam o conceito de comunidade e o envolvimento na comunidade e a relação destes com as atitudes e os comportamentos adoptados em contexto organizacional.

A conceptualização da comunidade, com pertinência do ponto de vista dos estudos organizacionais, parece estar a dar os primeiros passos. Recentemente, Voydanoff (2001a) escrevia que os académicos e práticos interessados na relação entre o trabalho e a família têm apelado à integração da comunidade nas análises do trabalho e da família. Ou seja, a incorporação da comunidade teria como resultado a melhor compreensão das interacções entre os vários domínios (trabalho, família e comunidade). Na opinião da autora, o desenvolvimento de um enquadramento conceptual de comunidade constitui uma tarefa complexa, que deve ser desenvolvida por etapas (Voydanoff, 2001a). O estado embrionário em que se encontra a conceptualização da comunidade parece decorrer das dificuldades e ausência de consenso na definição do conceito.

A comunidade constitui um conceito de difícil definição, que tem alimentado alguma polémica. A controvérsia na definição do conceito deve-se à falta de consenso relativamente à obrigatoriedade de incluir uma base territorial naquela definição. As opiniões estão polarizadas entre os que consideram que a comunidade pressupõe uma base territorial comum (Phillips, 1993) e os que argumentam que a partilha de um território comum não constitui um critério necessário para definir comunidade (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton, 1985). Os primeiros definem a comunidade como “um grupo de pessoas que vivem num território comum, têm uma história comum e valores partilhados, participam em várias actividades, e têm um elevado grau de solidariedade” (p. 14). Os últimos defendem que a

ideia ou sentido de comunidade pode assentar exclusivamente num critério relacional. Por exemplo, Bellah *et al.* (1985) definem comunidade em termos de “um grupo de pessoas que são socialmente interdependentes, que participam conjuntamente na discussão e tomada de decisão, e que partilham certas práticas” (p. 333). Outros ainda consideram que o conceito de comunidade pode assentar quer no critério territorial quer relacional. Heller (1989) afirma que “a comunidade enquanto localidade refere-se ao território ou noção geográfica da comunidade – a vizinhança, vila ou cidade. O segundo significado de comunidade, a comunidade relacional, refere-se às qualidade da interacção humana e laços sociais que une as pessoas... A estes dois atributos de comunidade, acrescento um terceiro: comunidade enquanto poder político colectivo” (p. 3).

Voydanoff (2001a) propõe um modelo conceptual de comunidade composto por seis elementos: a organização social da comunidade, as redes sociais, o capital social, o voluntariado formal e a ajuda informal, o sentido de comunidade e a satisfação com a comunidade. Os três primeiros conceitos reflectem as estruturas e os processos da comunidade. Os três últimos são conceitos que se inserem num nível de análise individual. Em termos gerais, o modelo sugere que o capital social, o voluntariado formal e o apoio informal e o sentido de comunidade actuam como mediadores dos efeitos da organização social da comunidade e das redes sociais na satisfação com a comunidade.

Porque o nível de análise individual assume particular importância no presente estudo, é sobre estes aspectos que vai incidir a revisão. O trabalho voluntário pode ser definido como o tempo e o esforço despendidos na ajuda a terceiros sem qualquer contrapartida ou coerção (Wilson e Musick, 1998) e encerra dois tipos de actividades fundamentais, designadamente o voluntariado formal e a ajuda informal (Wilson e Musick, 1997). O voluntariado formal traduz o tipo de assistência providenciado através de organizações e associações. O apoio do tipo informal diz respeito à assistência que é proporcionada aos amigos, vizinhos, e parentes. Este tipo de apoio pode ser comparado ao apoio social, ou seja, à prestação de ajuda instrumental (apoio financeiro), emocional e informacional (conselhos).

O sentido de comunidade é um conceito multidimensional que encerra um sentimento de pertença, a ideia de que o indivíduo e o grupo estão preocupados um com o outro, a sensação de que as necessidades dos membros serão satisfeitas com base nos recursos do grupo, uma história, lugares, tempo e experiências comuns (McMillan e Chavis, 1986). Voydanoff (2001b) integra o sentido de comunidade nas orientações para a comunidade. As orientações para a comunidade incluem, além do sentido de comunidade, outros aspectos, tais

como a saliência da comunidade, o envolvimento, o empenhamento, a ligação e as aspirações em relação à comunidade.

Finalmente a satisfação com a comunidade reflecte uma avaliação subjectiva da comunidade como um todo, ou a avaliação de aspectos específicos de uma comunidade (Voydanoff, 2001a). A maior parte dos indicadores da satisfação com a comunidade avaliam a satisfação com as comunidades territoriais, tais como a vizinhança ou cidade. Outros indicadores da satisfação com a comunidade abordam simultaneamente aspectos territoriais e relacionais (redes sociais, trabalho voluntário formal, informal e apoio social).

São raros os estudos empíricos que se debruçam sobre a relação entre a comunidade e os comportamentos e atitudes adoptados em contexto organizacional. A raridade de pesquisas não significa, porém, ausência delas. Neste sentido, importa referir um trabalho de Steffy e Jones (1988), onde se avalia empiricamente o empenhamento na comunidade de uma amostra de profissionais do sexo feminino casadas. Um dos principais objectivos da pesquisa consistia em determinar o grau em que o empenhamento na comunidade era independente do empenhamento na carreira e empenhamento na organização. O estudo parte da constatação que o empenhamento na comunidade constitui um tema de pesquisa pouco tratado, havendo pouca investigação sobre as causas e implicações desta forma de empenhamento. O empenhamento na comunidade foi medido com base numa medida composta por 5 itens, destinados a avaliar o grau de envolvimento e identificação com a sua comunidade. Os autores não só conseguem provar que o constructo de empenhamento na comunidade é independente do empenhamento na organização e do empenhamento na carreira, como também constata a existência de uma associação positiva entre o empenhamento na comunidade e o empenhamento na organização e de uma correlação negativa entre o empenhamento na comunidade e o empenhamento na carreira. Para explicar esta associação negativa, os autores sugerem que provavelmente o empenhamento na carreira obriga a uma menor participação nas questões ligadas à comunidade, do mesmo modo que o empenhamento na comunidade pode implicar um menor empenhamento na carreira.

Na literatura da especialidade, é possível encontrar uma outra pesquisa que aborda, entre outros aspectos, a relação entre a comunidade e o empenhamento na organização (Kirchmeyer, 1992). A autora demonstra empiricamente que os recursos e privilégios decorrentes da participação na comunidade estão positivamente associados ao empenhamento organizacional, revelando ainda uma correlação positiva entre o tempo despendido na comunidade e a satisfação com o trabalho.

3.8.3. As actividades de lazer e de ocupação dos tempos livres

A revisão do domínio extra-laboral não ficaria completa sem uma referência à problemática do lazer e da ocupação dos tempos livres. Com esta nota breve de revisão da literatura, completa-se a tríade extra-laboral que serve de base à presente investigação. Antes de dar início à mesma, importa referir que o lazer comporta vários significados e uma diversidade de dimensões. Não se pretende fazer uma abordagem exaustiva de todas aquelas dimensões, mas antes dar a conhecer algumas das questões fundamentais abordadas no âmbito do lazer, sobretudo na sua relação com a esfera laboral.

Embora a literatura existente sobre o relacionamento entre o trabalho e certas dimensões extra-laborais sustente a ideia de que o trabalho e o lazer estão intrinsecamente relacionados (Near, Rice e Hunt, 1980), há poucos estudos que incidem sobre a relação entre o lazer e os comportamentos e atitudes adoptados em contexto organizacional. Lounsbury e Hopes (1986) sublinham a importância de estudar o impacto do tempo livre sobre o empenhamento visto os resultados de alguns estudos revelarem que o empenhamento dos indivíduos no trabalho sofre a influência de um conjunto de variáveis pessoais e extra-laborais. Apesar da reconhecida importância do lazer para os indivíduos, a literatura mostra que a pesquisa conduzida sobre o assunto é muito limitada (Lounsbury e Hoopes, 1986).

O carácter incipiente desta linha de investigação sugere que o lazer tem sido tratado como uma categoria residual⁵³. Berger, em 1963, procurando exprimir a imaturidade da pesquisa subordinada ao lazer, refere que, apesar do ‘problema do lazer’ ser já uma expressão convencional na linguagem das ciências sociais, o conceito carece de uma abordagem mais directa e de uma formulação teórica mais consistente. Décadas passadas sobre esta afirmação, é possível encontrar nela alguma actualidade, o que denota menosprezo pela temática. Não deixa de ser curioso o facto de os estudos sobre o lazer estarem confinados a periódicos exclusivamente devotados a estas matérias, designadamente o *Journal of Leisure Research*. Nesse periódico, alguns autores publicam artigos de opinião, em que questionam a sua dedicação ao estudo do lazer, dado o desinteresse a que o tema tem estado votado. A expressão desta angústia pode ser exemplificada com o título de um artigo da autoria de uma investigadora deste domínio, que pergunta: “Se a nossa pesquisa é relevante, porque é que

⁵³ Uma razão apontada, na altura, para a escassez de investigação nesta área foi a influência do sentimento Calvinista na cultura americana, segundo a qual apenas o trabalho era considerado digno, sendo que a preocupação com o lazer traduziria inevitavelmente uma aproximação ao pecado. Smigel (1963) chega inclusive a referir que o estudo do lazer é encarado como vulgar e insignificante e os investigadores, ao se ocuparem destas matérias, estão, eles também, a envolver-se numa actividade de lazer e não num trabalho sério e produtivo.

ninguém escuta?” (Shaw, 2000). Na opinião de Samdahl e Kelly (1999), parece que a investigação dedicada ao lazer está intelectualmente isolada de outras áreas de estudo relacionadas. Os autores constataam que esta situação de isolamento não acontece apenas nos Estados Unidos, visto que os investigadores do outro lado do Atlântico também partilham daquele sentimento. Deem (1999) descreve a experiência do Reino Unido de uma forma muito negativa, descrevendo-a como um fenómeno de “guetização” (Deem, 1999, 148). A autora refere que a pesquisa dedicada ao lazer padece de vários problemas, nomeadamente marginalização, falta de reconhecimento e dificuldades na obtenção de financiamento.

O pouco interesse demonstrado pelo estudo do lazer é um contra-senso, pois, ao mesmo tempo que a sociedade actual á apelidada de sociedade do lazer, não se dá o valor que a problemática merece. Sem esquecer que, por vezes, os que se dedicam à investigação do lazer e dos tempos livres são encarados, eles próprios, como estando a participar numa actividade recreativa, e não de investigação séria. Shaw (1999) refere que alguns sectores da academia tendem a perspectivar a pesquisa do lazer como pouco séria e frívola, sobretudo quando comparada com alguns assuntos importantes de outras áreas de pesquisa. Não obstante estas contrariedades, Snir e Harpaz (2002) insistem na necessidade de estudar os aspectos ligados ao lazer, como forma de clarificar os efeitos que a participação neste domínio podem surtir ao nível das atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

O estudo do lazer encerra algumas dificuldades (Smigel, 1963). A primeira grande dificuldade com que os investigadores se deparam resulta da confusão em torno da sua definição. Ou seja, há vários conceitos que têm sido usados indistintamente com o objectivo de designar a mesma realidade. Algumas dessas designações são: recreação, diversão, prazer, passatempo, ociosidade, tempo livre e lazer. Há duas escolas de pensamento edificadas sobre a definição de lazer, que traduzem duas visões tradicionais daquele conceito. A primeira, que tem como mentores Sebastian de Grazia e Walter Kerr, faz a apologia dos antigos gregos. Para estes indivíduos, o lazer significa, parafraseando Aristóteles, “a libertação da necessidade de estar ocupado” (Smigel, 1963: 10). Para os gregos, o lazer dizia respeito às actividades que eram dignas dos homens livres, actividades que, nos dias de hoje, poderiam revestir o conceito de cultura. A política, a filosofia, a arte e as provas atléticas são exemplos de actividades dignas apenas dos homens livres, na medida em que reflectiam a nobreza de um estilo de vida. O trabalho, enquanto actividade produtiva ou instrumental, estava abaixo dos padrões tidos como adequados aos homens livres, estando destinado aos escravos e às mulheres. O lazer tinha, por isso, uma utilização meramente aristocrática e tinha por função manter um estilo de vida que era expressão dos valores mais elevados de uma cultura. Os

seguidores da segunda corrente de pensamento definem lazer simplesmente como tempo livre. Esta escola, que entronca nos primeiros momentos da industrialização ocidental, concebe o lazer como o tempo não dedicado ao trabalho remunerado. É a chamada visão industrial ou protestante do lazer, que santifica e enobrece o trabalho e confere ao lazer um estatuto inferior, isto é, de desperdício de tempo. Neste contexto, assiste-se à separação do trabalho e do lazer, enfatizam-se as funções economicamente produtivas e catalogam-se as actividades de lazer de tempos vulneráveis às manifestações do diabo (Berger, 1963). Não obstante as diferenças, há um aspecto que é comum às duas perspectivas (aristotélica e calvinista): o lazer não é um mero tempo neutro, nem as actividades que têm lugar naquele âmbito são neutrais. Os conceitos de trabalho e lazer estão intrinsecamente relacionados um com o outro e com as normais culturais em que ele tem lugar. O lazer deixou de estar confinado a uma classe aristocrática de lazer, como sucedia na Grécia antiga, e passou a ser algo acessível a todos os indivíduos.

Uma outra dificuldade patente no estudo do lazer prende-se com a sua medição, na maior parte dos casos intangível e largamente subjectiva (Smigel, 1963). Por exemplo, será que o tempo gasto por um indivíduo no caminho para o trabalho deverá ser considerado trabalho ou lazer? A resposta a esta questão é pessoal, podendo variar de indivíduo para indivíduo. Se, por exemplo, a pessoa gosta de ler e despende esse tempo de viagem com a leitura, talvez se possa rotular esse espaço de tempo como lazer, na medida em que lhe traz prazer e satisfação. O problema da avaliação da quantidade de tempo dedicado ao lazer pode ser simplificado, considerando-se todo o tempo livre como lazer. Já a avaliação da forma como ele é utilizado, traduz uma questão de maior subtilidade. Muitos estudos procuram avaliar a forma como as pessoas utilizam o lazer através da estimativa do dinheiro gasto ou tempo despendido nas actividades recreativas (Smigel, 1963). Alguns autores abordam o lazer do ponto de vista das suas propriedades. Ou seja, discutem a utilização dos tempos livres sob o prisma da utilização que pode ser dada ao lazer (Gross, 1963). Na opinião deste autor, o lazer cumpre várias finalidades, das quais se destacam o seu poder recreativo, de alívio do tédio e restabelecimento do bem-estar. Um trabalho da autoria de Havighurst (1957) sugere que diferentes tipos de lazer podem ter o mesmo significado ou utilização. Esta descoberta torna difícil saber que função ou propriedade atribuir a diferentes actividades específicas de lazer. A dificuldade é tanto maior quando a isto se acrescem os traços de personalidade do indivíduo (Havighurst, 1957).

Aparte as dificuldades anteriormente enunciadas, importa ver que questões têm sido tratadas na literatura sobre o lazer. Uma das temáticas abordadas prende-se com os padrões de

utilização do tempo. Vários estudos procuram avaliar a forma como os indivíduos repartem o seu tempo, estimando o número de horas dedicadas ao trabalho e às actividades de lazer (Zuzanek e Smale, 1997). Alguns estudos analisam o lazer do ponto de vista do género. A constatação de diferentes padrões de lazer consoante o sexo levou alguns investigadores a recorrerem às teorias de género com o intuito de compreenderem os motivos subjacentes àquelas diferenças. Estas pesquisas exploram os diferentes significados que os homens e as mulheres atribuem ao lazer (Henderson, 1994).

Uma parte substancial dos estudos de âmbito sociológico, político e económico procuram avaliar em que medida os indivíduos das sociedades industriais ganharam ou perderam tempo de lazer nas últimas décadas (Schor, 1991; Robinson e Godbey, 1997). Os resultados são contraditórios. Por exemplo, Schor (1991) nota um acréscimo de tempo dedicado ao trabalho na sociedade americana. Robinson e Godbey (1997), pelo contrário, consideram que os americanos têm mais tempo livre do que há décadas atrás, prevendo um aumento do tempo dedicado ao lazer no futuro. Todavia, acrescentam os autores, “as pessoas hoje sentem-se mais devastadas do que há 25-30 anos atrás” (Robinson e Godbey, 1997: 231). Num estudo canadiano, os autores revelam que a população trabalhadora testemunhou um decréscimo do tempo livre no período entre 1981 e 1992, mais evidente no caso das mulheres (Zuzanek e Smale, 1997).

Alguns estudos reportam os efeitos positivos que podem decorrer da esfera do lazer. A participação em actividades de lazer é globalmente encarada como algo particularmente benéfico para os indivíduos (Near, Rice e Hunt, 1980; Kirchmeyer, 1992). À semelhança das outras esferas extra-laborais, a participação na esfera de lazer é habitualmente descrita como um escape que proporciona momentos preciosos de libertação de tensão e uma oportunidade única de envolvimento em actividades recompensadoras. Coleman e outros investigadores revelam que a participação dos indivíduos em actividades de lazer se repercute positivamente sobre a satisfação, o bem-estar psicológico e a saúde (Coleman, 1993; Coleman e Iso-Ahola, 1993). Em suma, o lazer induz estados psicológicos positivos, fundamentalmente porque constitui uma oportunidade para por em prática as competências individuais, permite aos indivíduos expressarem-se e actualizarem-se, permite a liberdade de escolha, e constitui um contexto favorável ao desenvolvimento do sentido de competência individual (Melamed, Meir e Samson, 1995).

3.9. Empenhamento e domínio extra-laboral

Neste ponto, pretende-se dar a conhecer a escassa literatura existente sobre a relação entre o empenhamento e as variáveis extra-laborais. Para o efeito, são apresentados e discutidos os resultados dos estudos conduzidos sobre a questão e, no final, é traçado um quadro síntese da relação entre as variáveis extra-laborais e o empenhamento.

Tanto quanto a revisão da literatura permite apurar, são raras as pesquisas que abordam os efeitos de variáveis extra-laborais sobre os comportamentos laborais em geral e sobre o empenhamento dos indivíduos em particular. Steffy e Jones (1988) afirmam inclusivamente que a investigação sobre os impactos de variáveis extra-laborais sobre o empenhamento no trabalho e no domínio extra-laboral é praticamente inexistente. Na sua obra de recensão da literatura sobre as múltiplas formas de empenhamento, Cohen (2003) volta a constatar a rarefação de estudos nesta área de investigação.

A natureza incipiente desta linha de investigação deve-se ao facto de os investigadores terem, durante décadas, ignorado ou excluído dos modelos explicativos do comportamento organizacional variáveis atinentes à família e outras esferas extra-laborais. Os factores económicos, estruturais e situacionais do trabalho têm, desde sempre, ocupado um lugar privilegiado nos modelos preditivos do desempenho e do empenhamento organizacional (Orthner e Pittman, 1986). As dimensões extra-laborais e o potencial preditivo que estas encerram têm sido remetidas para um plano secundário, ocupando um lugar marginal nas preocupações dos investigadores do comportamento organizacional e da gestão. A pouca atenção dada aos domínios extra-laborais é um argumento frequentemente invocado pelos investigadores da área para justificar a insipiência e falta de consistência neste campo de saber assente na relação entre o empenhamento e os domínios extra-laborais. Como refere Cohen, a interacção entre o trabalho e o domínio extra-laboral tem originado muita especulação mas poucos frutos em termos de resultados concretos (Cohen, 2003). Ou seja, trata-se de uma área de investigação relativamente à qual existem poucas evidências empíricas consistentes.

Há, porém, um argumento óbvio para estudar o impacto do domínio extra-laboral sobre o empenhamento. A justificação assenta no pressuposto de que, da mesma forma que o trabalho pode influenciar a vida extra-laboral, a vida extra-laboral também pode influenciar o empenhamento na organização e na carreira. A revisão dos trabalhos empíricos sugere que o trabalho está inextricavelmente entrelaçado com outros aspectos (extra- ou não-laborais) da vida (Watkins e Subich, 1995).

Em 1988, Randall constata que os apelos evocativos da necessidade de estudar a relação entre o trabalho e as esferas exteriores não constituem qualquer novidade. Com efeito, na década de sessenta, Blauner (1964) sublinha a necessidade de explorar empiricamente, e com maior profundidade, as ligações que se estabelecem entre o domínio extra-laboral e os comportamentos adoptados em contexto laboral. Para ilustrar a importância do domínio extra-laboral, Rousseau comenta: “muitas respostas individuais habitualmente estudadas como ‘comportamento organizacional’ podem estar mais fortemente relacionadas com as actividades extra-laborais do que com o trabalho” (p. 517). Em 1983, Shamir afirma: “há uma convicção crescente de que as atitudes e os comportamentos dos indivíduos em cada esfera da vida estão fortemente relacionados com as estruturas sociais, atitudes e comportamentos adoptados noutros domínio da vida” (p. 98). Estas chamadas de atenção não parecem, contudo, ter tido grande eco junto dos investigadores, pois são poucos os estudos que, nas décadas seguintes, surgem no âmbito daquela problemática.

Embora escassas, na década de setenta, aparecem algumas pesquisas que apontam para a ocorrência de interacção e efeitos recíprocos entre as experiências de trabalho e o domínio extra-laboral. A título ilustrativo, nos trabalhos de Buchanan (1974) e Steers (1977), há indícios de que o empenhamento na organização sofre a influência de variáveis extra-laborais.

Na literatura do final dos anos oitenta e início dos anos noventa, aparecem alguns estudos que relacionam directamente certas formas de empenhamento com determinados aspectos atinentes ao domínio extra-laboral. As evidências empíricas daí resultantes demonstram claramente que as experiências que ocorrem nas esferas privadas da vida dos indivíduos contribuem para a compreensão do empenhamento na organização (Romzek, 1989; Kirchmeyer, 1992). Esta linha de investigação tem, contudo, privilegiado as mulheres, considerando que estas continuam a suportar a maior parte das responsabilidades domésticas, sendo, por conseguinte, mais vulneráveis ao conflito de papéis do que os homens. Os resultados de um estudo efectuado por Steffy e Jones (1988), com mulheres profissionais casadas, sugerem que determinadas variáveis extra-laborais influenciam fortemente o empenhamento na carreira e afectam moderadamente o empenhamento na organização. Os factores extra-laborais estudados surtem também algum impacto sobre o empenhamento na comunidade.

O interesse por esta questão surge principalmente na década de noventa, com alguns investigadores a apelarem, novamente, ao estudo da relação entre as formas de empenhamento e os domínios extra-laborais (Mathieu e Kohler, 1990).

Embora alguns autores tenham enfatizado o papel do empenhamento na relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral, os estudos existentes sobre a questão são escassos e, na maior parte dos casos, não incidem directamente sobre aquela interacção. Além disso, os trabalhos aparecem dispersos e fragmentados, provavelmente devido à inexistência de âncoras teórico-conceituais sólidas, que levam à apropriação de modelos gerais no âmbito da interacção entre o trabalho e a família.

Na ausência de um enquadramento específico para suportar a relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral, a maior parte das pesquisas existentes sobre a questão recorrem aos modelos teóricos existentes na literatura mais vasta sobre o trabalho e o domínio extra-laboral. Estes modelos que servem de enquadramento conceptual para a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral foram oportunamente explorados, tendo sido apelidados de modelo da transferência, modelo da compensação e modelo da segmentação (Wilensky, 1960; Kabanoff, 1980; Champoux, 1981). Os trabalhos empíricos não permitem concluir qual dos modelos é mais válido, o que significa que não há um padrão geral de interacção entre o trabalho e o domínio extra-laboral (Champoux, 1981; Elizur, 1991).

As pesquisas existentes sobre a natureza da relação entre as formas de empenhamento e as esferas extra-laborais são pouco conclusivas. Na linha gizada pelo modelo compensatório, Randall (1988) sugere a existência de uma relação negativa entre os dois domínios. Para a autora, esta relação tem subjacente um jogo de soma nula, levando-a a afirmar que um elevado nível de empenhamento na organização tenderá a resultar num aumento do stresse e da tensão na vida pessoal dos indivíduos.

Romzek (1989) revela discordância relativamente à perspectiva de Randall (1988), chegando mesmo a afirmar que aquele raciocínio denota falta de entendimento sobre o conceito de empenhamento enquanto ligação psicológica. Para Romzek (1989), os indivíduos fortemente envolvidos na organização apresentam uma ligação psicológica forte relativamente à mesma, mas isso não significa que estejam exclusiva ou excessivamente absorvidos no trabalho, ou que sejam viciados no trabalho. Ou seja, é possível que as pessoas altamente envolvidas na sua organização possam igualmente exhibir uma forte ligação psicológica nas suas famílias ou noutros referentes.

A literatura permite apurar que a maior parte dos estudos existentes sobre o empenhamento e o domínio extra-laboral incide sobre o empenhamento na organização. Os trabalhos de Randall (1988), Romzek (1989) e Kirchmeyer (1992) inscrevem-se nesta linha de investigação. São em menor número os que incidem sobre outros focos de empenhamento e ainda mais raros os que adoptam uma abordagem multidimensional (Cohen, 2003).

Em 1988, Blegen, Mueller e Price relacionam o empenhamento organizacional com a responsabilidade e obrigação assumida perante parentes que residem na mesma comunidade. Os autores constataam que a assunção daquele tipo de responsabilidade está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional, sendo mais elevada nas mulheres do que nos homens. No mesmo ano, Randall analisa um conjunto de questões associadas ao esforço e importância atribuídos a sete actividades extra-laborais, designadamente os passatempos, as organizações religiosas, as organizações políticas, outros trabalhos, a família, os amigos e outras organizações. Os principais resultados do estudo, feito com funcionário de uma universidade, revelam a existência de correlações fracas entre algumas das actividades extra-laborais estudadas e o empenhamento na organização. No ano seguinte, Romzek (1989) estuda a relação entre o envolvimento na organização, bem como o envolvimento na família, e a satisfação obtida no domínio extra-laboral. De acordo com os resultados aí publicados, as variáveis envolvimento na organização e envolvimento na família explicam 11% da variância da satisfação com o domínio extra-laboral.

Na pesquisa conduzida por Gray (1989) é estudada a relação entre o empenhamento na organização e alguns aspectos do domínio extra-laboral, designadamente a interferência do trabalho na vida familiar e o suporte da família. Os resultados do estudo mostram que a interferência do trabalho na vida familiar, a ideologia de género e a existência de filhos estão relacionadas com o empenhamento na organização. Outras variáveis incluídas nos modelos de regressão, tais como o suporte familiar, a educação, a formação, o estado civil e a raça não contribuem significativamente para explicar o empenhamento na organização.

Em 1992, Kirchmeyer analisa o efeito do tempo despendido no domínio extra-laboral e o aumento de recursos derivado do domínio extra-laboral no empenhamento na organização e na satisfação no trabalho. A pesquisa mostra que as horas gastas no domínio extra-laboral e os recursos proporcionados pelo domínio extra-laboral contribuem significativamente para a explicação do empenhamento na organização (depois de controlados os efeitos associados às variáveis laborais). As evidências empíricas aí expostas revelam que as duas variáveis extra-laborais acrescentam valor preditivo aos modelos de regressão, levando-a a concluir que os factores extra-laborais contribuem significativamente para o empenhamento na organização. De facto, os alunos inquiridos mostravam-se muito activos nos vários domínios extra-laborais, sem que isso significasse um menor empenhamento na organização. A autora conclui que o tempo despendido em determinadas esferas extra-laborais (com os filhos e na comunidade) contribui para aumentar o número de recursos disponíveis para o trabalho. A sua

pesquisa permite corroborar o modelo da expansão de recusos e contrariar o modelo da escassez, que não recebe suporte empírico.

Três anos depois, é publicado um estudo de Kirchmeyer que avalia o impacto de algumas variáveis extra-laborais (envolvimento e horas despendidas no domínio extra-laboral, e três tipos de posturas organizacionais percebidas) sobre o empenhamento na organização (Kirchmeyer, 1995). O estudo incide numa amostra de gestores canadenses com bastante experiência profissional, envolvidos em múltiplos domínios (família, comunidade e esfera recreativa). As análises de regressão mostram que nem o envolvimento nem as horas gastas no domínio extra-laboral se relacionam com o empenhamento na organização. Todavia, a percepção de que a organização tem uma postura de separação correlaciona negativamente como o empenhamento na organização, enquanto que a percepção de uma posição de respeito se associa positivamente ao empenhamento na organização.

Os estudos empíricos anteriormente enunciados abordam a relação entre o empenhamento na organização e os domínios extra-laborais. Na revisão da literatura efectuada, foi encontrado um estudo subordinado ao empenhamento na ocupação (Aryee, 1992). Esta pesquisa reporta a relação entre o empenhamento do inquirido, e do cônjuge, na ocupação e certos aspectos ligados ao domínio extra-laboral, designadamente o conflito entre o trabalho e o papel de cônjuge, o conflito entre o trabalho e papel de pai/mãe, e o conflito entre o trabalho e o trabalho doméstico. O estudo revela que níveis elevados de empenhamento na ocupação aumentam o conflito entre o trabalho e o papel de pai/mãe. O empenhamento ocupacional do cônjuge não aparece relacionado com o conflito trabalho/papel de cônjuge. O empenhamento do inquirido na ocupação, assim como o empenhamento do cônjuge na ocupação, não estão relacionados com o conflito trabalho/papel de cônjuge e conflito trabalho/trabalho doméstico. Os dados revelam que empenhamento na ocupação e o empenhamento no papel de pai/mãe contribuem para explicar uma pequena percentagem da variância do conflito entre o trabalho e o papel de cônjuge.

A literatura permite identificar alguns estudos que relacionam mais do que uma forma de empenhamento e as esferas extra-laborais. O trabalho de Steffy e Jones (1988) abrange três tipos de empenhamento: na organização, na carreira e na comunidade. Os aspectos extra-laborais estudados são o planeamento/suporte de dupla carreira, a satisfação conjugal, a percepção de satisfação na resolução de problemas no casamento e as estratégias para lidar com o trabalho doméstico. Os autores avaliam ainda a percepção de insegurança financeira, a existência de familiares residentes na área e o salário auferido pelas inquiridas (por comparação ao recebido pelos cônjuges). O estudo revela que o planeamento da carreira é o

mais influenciado pelas variáveis extra-laborais. Com efeito, a satisfação com o casamento, o planeamento da carreira, os mecanismos de *coping*, o planeamento/suporte de dupla carreira e a existência de familiares na área de residência aparecem relacionadas com o empenhamento na carreira. O empenhamento na comunidade é moderadamente influenciado pelas variáveis extra-laborais. O planeamento da carreira e o número de filhos aparecem relacionados com o empenhamento na comunidade. O efeito das variáveis extra-laborais no empenhamento na organização é fraco. No estudo, são as enfermeiras com maiores necessidades financeiras, que ganham mais do que os maridos e que desenvolvem um plano individual de carreira que reportam níveis mais elevados de empenhamento na organização.

Na literatura, há pesquisas que abordam separadamente outros focos de empenhamento, tais como o empenhamento na função (Orthner e Pittman, 1986; Frone, Russell e Cooper, 1992), o empenhamento no sindicato (Aryee e Debrah, 1997) e a ética protestante do trabalho (Furnham e Rose, 1987) na sua relação com o domínio extra-laboral. Todavia, para não tornar a lista mais extensa e porque são conceitos que saem do âmbito da presente pesquisa, não serão aqui analisados⁵⁴.

Nesta revisão da literatura subordinada à relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral, merecem algum destaque os trabalhos da autoria de Cohen (1995, 1997b), por terem uma natureza multifocalizada. No ano de 1995, Cohen publica um estudo no qual analisa directa e simultaneamente a relação entre múltiplos focos de empenhamento e alguns aspectos do domínio extra-laboral. O trabalho contém uma nota inovadora na medida em que, pela primeira vez, é avaliada a relação entre cinco focos de empenhamento e o domínio extra-laboral. Os cinco focos de empenhamento estudados – empenhamento na organização, na função, na ocupação, no trabalho e a ética protestante do trabalho – foram classificados em duas categorias. O critério usado para proceder à divisão dos focos de empenhamento em dois grupos foi um factor inspirado em Blau, Paul e St. John (1993). Ou seja, uma partição baseada no facto de determinado tipo de empenhamento se desenvolver mais rapidamente, ter um foco mais imediato, ou pelo contrário, ser de longo prazo. A aplicação deste critério levou à criação de dois grupos, um constituído pelo empenhamento na organização, na função e na ocupação e outro assente no empenhamento no trabalho e na ética protestante do trabalho. Estas dois últimos focos são consideradas mais abstractos e genéricos. Na sequência do exposto, o autor postula que os efeitos das variáveis extra-laborais serão mais significativos e explícitos no primeiro grupo. Cohen (1995) avalia a relação entre as respostas individuais e organizacionais para o domínio extra-laboral e os focos de empenhamento anteriormente

⁵⁴ O trabalho de Cohen (2003) aborda as relações entre outros focos de empenhamento e o domínio extra-laboral.

identificados. O estudo de Cohen (1995) mostra que os aspectos extra-laborais estudados afectam todas as formas de empenhamento contempladas, mas afectam de um modo particular o empenhamento na organização. Ou seja, a maior parte dos aspectos extra-laborais estudados aparecem positivamente correlacionados com as várias formas de empenhamento. Por exemplo, a importância atribuída às actividades extra-laborais tem um efeito positivo significativo em todas as formas de empenhamento estudadas, excepto na ética protestante do trabalho, onde o efeito tem sinal positivo mas não é estatisticamente significativo.

Em 1997, Cohen estuda os efeitos das respostas individuais e organizacionais face à relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral no empenhamento na organização (Cohen, 1997b). Os referenciais (focos) de empenhamento são a unidade local e o chefe de departamento. Os dados empíricos revelam aquelas variáveis extra-laborais afectam o empenhamento na organização. Os efeitos de transferência positiva decorrentes do domínio extra-laboral e as respostas de integração e respeito revelam associações positivas com o empenhamento no chefe de departamento. As estratégias de *coping* dos indivíduos aparecem correlacionadas com a unidade local.

Em suma, os estudos anteriormente apresentados revelam genericamente que as formas de empenhamento (na organização, na ocupação), em particular o empenhamento na organização, estão relacionadas com uma diversidade de aspectos atinentes ao domínio extra-laboral. Por outro lado, as evidências empíricas acima apresentadas são reveladoras da falta de consistência relativamente à natureza e magnitude dos efeitos dos aspectos extra-laborais sobre o empenhamento. Nalguns daqueles estudos, as variáveis extra-laborais têm repercussões negativas sobre os níveis de empenhamento. Noutros casos, as dimensões extra-laborais surtem um impacto positivo sobre os índices de empenhamento. A falta de consistência destas descobertas sugere que a relação que se estabelece entre o empenhamento e o domínio extra-laboral é deveras complexa. Neste sentido, não há uma única teoria (generalização, compensação, conflito) que sirva para explicar a relação entre os dois domínios, sendo que a natureza da relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral parece depender da natureza dos aspectos extra-laborais em questão.

3.10. Nota final

Ao longo deste capítulo, foram analisadas algumas temáticas inscritas no domínio extra-laboral, de maior pertinência para a presente investigação. No início do capítulo, começou-se por definir o conceito de domínio extra-laboral que está subjacente à presente

pesquisa. Depois, foram enunciados os principais motivos que justificam o interesse suscitado por este domínio de investigação. As causas apontadas obrigam a recuar ao período da Revolução Industrial, palco de significativas transformações sociais e económicas. A emergência do tema (e aquisição de estatuto de problema social) foi, por outro lado, creditada ao conjunto de mudanças ocorridas na segunda metade do século XX.

Foram brevemente explanados os principais modelos teóricos sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral. Com esses enunciados, foi possível constatar que a relação entre a vida profissional e extra-laboral tem sido marcada por um intenso debate, encontrando-se polarizada em duas posições, a que se acrescenta uma terceira. A literatura aponta para a existência de três modelos fundamentais: modelo da segmentação, modelo da transferência e modelo da compensação. Verificou-se ainda que o conflito constitui o paradigma dominante neste campo de investigação. Todavia, há alguns autores que chamam a atenção para a existência de efeitos de transferência positiva entre ambos os domínios.

Em suma, a literatura existente neste domínio é ampla e complexa. Apesar de se tratar de uma área de investigação rica, há poucos estudos que abordam de uma forma consistente e sistemática a interacção entre o domínio extra-laboral e o empenhamento. Além disso, a maior parte das pesquisas conduzidas sobre o assunto abordam exclusivamente os aspectos relacionados com os papéis e responsabilidades familiares. São poucos os estudos que desenvolvem quadros conceptuais assentes noutras dimensões do domínio extra-laboral, as quais poderão estar relacionadas com o empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões. É o caso das actividades desenvolvidas no âmbito da comunidade e do lazer. Nesse sentido, sobressai da literatura que as relações entre os aspectos extra-laborais e o empenhamento são complexas e permanecem pouco exploradas.

Capítulo 4. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Neste capítulo, começa-se por identificar a problemática em estudo. Após esta breve introdução, faz-se uma incursão nas opções teórico-conceituais que servem de pano de fundo à presente investigação. Tendo em conta a multiplicidade de perspectivas e modelos teóricos de análise ilustrados na revisão da literatura, são sublinhadas as opções fundamentais que presidem a este estudo, naquilo que se apelidou de travejamento teórico-conceitual fundamental. O modelo teórico de análise estrutura-se a partir do corpo de literatura analisado. São enunciadas as variáveis dependentes e as variáveis explicativas do estudo e, no final, procede-se à formulação de hipóteses.

4.1. Problemática do estudo

Não obstante o empenhamento ser um tema corrente, e recorrente, na literatura de comportamento organizacional, a maior parte dos estudos tem deixado de fora dos modelos explicativos ou preditivos as variáveis relativas à participação dos indivíduos no domínio extra-laboral. A revisão da literatura mostrou que a pesquisa dedicada ao empenhamento está fundamentalmente voltada para a identificação dos antecedentes individuais e situacionais do empenhamento (Morrow, 1983), bem como na capacidade do constructo em prever importantes resultados organizacionais (Mathieu e Zajac, 1990). Este trabalho procura, assim, preencher uma lacuna detectada na literatura do empenhamento, especificamente numa linha de investigação que procura compreender as relações que se estabelecem entre o trabalho e os domínios extra-laborais.

Nos anos oitenta, Near, Rice e Hunt (1980) reconheciam que, apesar dos vários estudos e intenso debate, a relação entre o trabalho e a esfera extra-laboral estava muito longe de ser compreendida. Desde então, o panorama não se alterou substancialmente. Quinze anos depois, Cohen (1995) volta a reiterar aquela constatação, de muita especulação e pouca produção científica. Volvida outra década, e já no século XXI, um comentário semelhante poderia ser feito a propósito da relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral. São poucos os estudos teóricos e empíricos feitos no sentido de aprofundar o conhecimento sobre a relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral. A escassez de estudos empíricos sobre esta relação, bem como a ausência de um enquadramento conceptual rigoroso e especificamente elaborado para o efeito têm contribuído para que esta linha de investigação continue a ser descrita como inconsistente e de contornos nebulosos. Desta forma, a

possibilidade de contribuir para a clarificação do enquadramento conceptual subjacente à relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral surgiu como uma interessante oportunidade de pesquisa.

O estudo que aqui se apresenta propõe-se avaliar se, e em que medida, o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão são influenciados por um conjunto de variáveis extra-laborais. A unidade de análise é o indivíduo, tendo-se tomado sempre como base de trabalho as percepções individuais relativamente a uma diversidade de aspectos centrados na participação dos inquiridos no domínio extra-laboral.

O capítulo de revisão da literatura sobre o domínio extra-laboral terminou com uma referência aos estudos existentes sobre a relação entre o empenhamento e os domínios extra-laborais. Nessa altura, ficou demonstrado que o empenhamento na organização tem constituído preocupação fundamental dos investigadores, sendo menos frequentes os estudos que analisam outros focos de empenhamento diferentes do organizacional. Neste estudo, são analisados dois tipos de empenhamento – na organização e na profissão –, ambos numa perspectiva multidimensional. As variáveis dependentes do estudo foram operacionalizadas por forma a reflectir três tipos de laços psicológicos que podem unir os indivíduos às suas organizações e profissões, designadamente afectivos, instrumentais e normativos.

Uma contribuição deste estudo prende-se com a consideração de uma diversidade de aspectos ligados à vida familiar e privada, normalmente ignorados na literatura sobre os antecedentes do empenhamento. Ou seja, existem estudos que consideram uma ou outra daquelas variáveis, porém não as considerando em conjunto, como aqui se faz. A revisão da literatura subordinada ao domínio extra-laboral revela toda uma teia intrincada de contextos de actuação, actividades, papéis e responsabilidades associados àquele domínio. Devido à natureza multifacetada do domínio extra-laboral, os estudos existentes sobre a relação do empenhamento com aquele domínio apenas permitem uma apreciação parcial do fenómeno⁵⁵. Sem quaisquer pretensões de analisar exaustivamente cada um daqueles aspectos, a presente investigação procurou abarcar uma variedade de dimensões que traduzissem a complexidade subjacente ao domínio extra-laboral. Será proposto um modelo teórico que procura explicar a relação existente entre um conjunto de variáveis extra-laborais e o seu poder explicativo nos

⁵⁵ Perry-Jenkins, Repetti e Crouter (2000) consideram que a pesquisa sobre o trabalho e a família (vida privada) só será capaz de reflectir a vida, quando as representações das questões ligadas ao trabalho e à família deixarem de estar confinadas a caixas negras ligadas por setas, e forem substituídas por imagens mais complexas e coloridas, capazes de esbater as fronteiras daqueles domínios. E acrescentam que os investigadores que se dedicam ao estudo do trabalho e da família, deverão basear as suas pesquisas nos alicerces multidisciplinares desta área do saber, elaborando pesquisas integrativas que espelhem as realidades e complexidades da vida profissional e familiar.

focos de empenhamento na organização e empenhamento na profissão, assim como nas respectivas dimensões afectiva, instrumental e normativa.

4.2. O travejamento teórico-conceptual: as opções fundamentais

A revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores procurou incidir sobre as temáticas de maior pertinência para a problemática em análise. E, desta forma, identificar os contributos essenciais para a compreensão do tema em estudo. Embora centrados nas questões fundamentais, os alicerces teórico-conceptuais e empíricos decorrentes daquela revisão têm contornos extensivos e, nalguns casos, intensivos. Partindo da revisão bibliográfica efectuada nos capítulos anteriores, são, de seguida, realçadas as opções teórico-conceptuais fundamentais, sobre as quais serão alicerçadas as hipóteses que, por sua vez, vão orientar o trabalho empírico.

4.2.1. Na senda da multidimensionalidade

Nas quatro últimas décadas, o empenhamento evoluiu conceptualmente no sentido da multidimensionalidade. O constructo de empenhamento começa por ser conceptualizado e operacionalizado numa perspectiva unidimensional, enfatizando a componente instrumental (Becker, 1960) ou a afectiva (Mowday, Porter e Steers, 1979). Entretanto, alguns investigadores avançam com algumas propostas de multidimensionalidade, sendo a mais comumente aceite a que advoga a partição do empenhamento em três dimensões⁵⁶: afectiva, instrumental e normativa (Allen e Meyer, 1990b, 1996; Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993; Meyer, 1997; Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998; Finegan, 2000; Yousef, 2000).

O modelo interpretativo que serve de moldura teórica ao presente estudo filia-se na perspectiva das abordagens multidimensionais. A pesquisa propõe-se estudar os efeitos potenciais de um largo espectro de variáveis extra-laborais sobre o empenhamento na

⁵⁶ Embora a literatura consagre a proposta tridimensional de Allen e Meyer (1990, 1996) como a estrutura dimensional mais comum, esta não reúne o consenso dos investigadores. Meyer e Herscovitch (2001) chamam a atenção para a existência de outras estruturas dimensionais, constatando ainda alguma confusão nas terminologias usadas para designar as dimensões de empenhamento. Vários investigadores têm colocado a hipótese de a estrutura tridimensional não representar a diversidade de laços psicológicos que unem os indivíduos à respectiva organização. Por exemplo, Mathieu e Zajac (1990), Meyer e Allen (1997), e Mowday (1998) têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do empenhamento, tendo em vista a clarificação das dimensões a reter. Em Portugal, Rego (2003; Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira, 2004) tem desenvolvido alguns trabalhos com o mesmo objectivo de apurar a melhor estrutura dimensional de empenhamento na organização.

organização e empenhamento na profissão. Para tanto, alicerça as suas bases na abordagem multidimensional desenvolvida nos trabalhos de Allen e Meyer (1990b; 1996; Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993; Meyer, 1997). Embora o modelo tridimensional de empenhamento acuse menor investigação empírica do que a versão unidimensional, de maior tradição teórica, conceptual e empírica, há evidências empíricas que defendem a validade do modelo proposto por Allen e Meyer, revelando que as variáveis antecedentes e consequentes de cada dimensão são distintas (Allen e Meyer, 1990b, 1996; Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Finegan, 2000). A pertinência da proposta multidimensional decorre, assim, do facto de cada uma das componentes ou dimensões de empenhamento poder assentar em causas ou antecedentes diversas e estar na origem de diferentes consequências. Importa sublinhar que a mesma opção pela multidimensionalidade foi adoptada para o empenhamento na profissão, tal como sugerido por Meyer, Allen e Smith (1993).

4.2.2. Uma visão de sistema aberto

Segundo a literatura, são vários os investigadores que defendem a utilização de uma abordagem de sistema aberto aos domínios laboral e extra-laboral (Near, Rice e Hunt, 1980; Schmitt e Bedeian, 1982; Lounsbury e Hoopes, 1986). Na opinião daqueles autores, as duas esferas influenciam-se reciprocamente por acção de efeitos interactivos. Tendo em conta a discussão feita no âmbito dos modelos teóricos existentes sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral, vem a propósito referir que a presente pesquisa subscreve a visão de sistema aberto. Ou seja, refuta a possibilidade aventada pela tese da segmentação, segundo a qual o trabalho e o domínio extra-laboral existem por si só, como se fossem imunes a qualquer influência exterior.

O estudo que aqui se apresenta está filiado na perspectiva da interdependência dos dois domínios. Desta forma, assenta no pressuposto de que a vida privada e familiar pode afectar os comportamentos e atitudes dos indivíduos na esfera laboral, e vice-versa. Desta forma, considera-se que os comportamentos e experiências que acontecem numa determinada esfera da vida não estão confinados a essa esfera. Quer os aspectos positivos (isto é, benéficos ou recompensadores) quer os aspectos negativos (isto é, constrangedores ou stressantes) associados a cada um dos domínios podem atravessar as fronteiras desse domínio, repercutindo-se sobre o outro. Embora se considere que ambos os domínios têm o potencial de influenciar o outro, esta pesquisa tem um carácter unidireccional, voltado unicamente para

a determinação dos efeitos de transferência do domínio extra-laboral sobre o empenhamento dos indivíduos na organização e na profissão.

4.3. O modelo teórico

Para captar a vastidão e complexidade de temáticas relativas à interacção entre o empenhamento e o domínio extra-laboral, foi necessário recorrer a um conjunto de teorias e conceitos, bem como a evidências empíricas de natureza diversa. A revisão das principais contribuições no âmbito do empenhamento, do domínio extra-laboral e da interacção entre ambos foi determinante para fornecer pistas de debate e reflexão sobre as temáticas em apreço. Face à revisão da literatura efectuada, adopta-se como modelo estruturante e aglutinador das propostas teórico-conceptuais e empíricas analisadas, o modelo teórico representado na Figura 1.

4.3.1. Variáveis dependentes

Os dois focos de empenhamento – na organização e na profissão – foram tomados como variáveis dependentes de certas actividades que têm lugar nas esferas ditas extra-laborais ou de não-trabalho. Segundo Meyer e Allen (1997), é preciso compreender as várias formas que o empenhamento pode assumir, as condições que levam ao seu desenvolvimento e as várias implicações para o comportamento dos indivíduos. Partilhando desta opinião, e considerando a natureza multidimensional do empenhamento na organização, a operacionalização do constructo baseia-se no modelo tridimensional de Meyer e Allen⁵⁷ (1991), assente nas dimensões afectiva, instrumental e normativa. O empenhamento na profissão foi operacionalizado com base no modelo proposto pelos mesmos autores (Meyer, Allen e Smith, 1993), uma adaptação da escala de empenhamento na organização para o empenhamento na ocupação/profissão.

A relação entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão pode ter sérias consequências nas organizações, sobretudo naquelas que empregam profissionais (Wallace, 1993). Por este motivo, é importante analisar empiricamente a natureza da relação

⁵⁷ A evolução do constructo de empenhamento no sentido da multidimensionalização constitui a principal razão pela qual se optou pelo modelo de Meyer e Allen (1991), em detrimento do clássico, popular e recorrentemente utilizado ‘*Organizational Commitment Questionnaire*’, da autoria de Porter e seus colaboradores (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974 ; Mowday, Steers e Porter, 1979). As razões que culminaram na escolha do modelo de Meyer e Allen (1991) são explicadas com maior grau de detalhe no capítulo seguinte, dedicado às opções metodológicas.

entre os dois focos de empenhamento. As pesquisas feitas no âmbito da relação entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão apresentam resultados inconsistentes, oscilando entre a incompatibilidade e a complementaridade. Os dois focos de empenhamento são genericamente conceptualizados como constructos distintos, mas relacionados (Morrow, 1983; Randall e Cote, 1991; Hackett, Lapierre e Hausdorf, 2001; Cohen, 2003). Wallace (1993) afirma que o empenhamento na profissão e o empenhamento na organização são distintos, em termos conceptuais e empíricos. Na opinião de Meyer, Allen e Smith (1993), cada um daqueles focos de empenhamento proporciona uma contribuição específica para a compreensão e previsão das atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho.

Alguns investigadores consideram que o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão traduzem relações de vinculação naturalmente conflituosas e de exclusão mútua (Goulder, 1957 e 1958; Lincoln e Kallenberg, 1990; Randall e Cote, 1991). Neste sentido, o maior empenhamento num dos focos só poderá ser conseguido a expensas de um menor empenhamento no outro. Os estudos clássicos desta área consideram que os trabalhadores profissionais tendem a revelar maior empenhamento na profissão do que na organização, sobretudo quando esta é do tipo burocrático (Hall, 1968; Sorensen e Sorensen, 1974).

Há pesquisas que contrariam os argumentos anteriores, apontando para a existência de uma relação positiva entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. Por exemplo, alguns estudos incluídos na pesquisa meta-analítica de Mathieu e Zajac (1990) revelam que os indivíduos podem exibir níveis de empenhamento elevados tanto na organização como na profissão. Estes indivíduos tendem a apresentar desempenhos superiores do que os que denotam baixos níveis de empenhamento, levando a um acréscimo global da eficácia organizacional (Steers, 1977). Por este motivo, Thornton (1970) considera que o desenvolvimento simultâneo de laços fortes em relação à organização e à profissão constitui uma solução ótima.

A meta-análise da autoria de Wallace (1993) dá amplo suporte a esta abordagem, pois, das 25 correlações analisadas, apenas uma apresenta um sinal negativo. O coeficiente de correlação reportado na meta-análise é de 0,452, um valor considerado relativamente forte. Como diz a investigadora: “Parece que a crença tradicional de que os empenhamentos na profissão e na organização são inerentemente conflituosos, estando portanto negativamente correlacionados, não é, de modo algum, suportada pelas descobertas empíricas” (Wallace, 1993, p. 339). Todavia, a autora alerta para a existência de variáveis moderadoras, isto é, para

a eventualidade de a relação entre os dois focos de empenhamento poder variar consoante as ocupações, o grau de profissionalização e a posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia da organização. Em todo o caso, a associação tende a apresentar um sinal positivo.

Embora os estudos meta-analíticos revelem uma associação positiva entre os dois focos de empenhamento (Mathieu e Zajac, 1990; Wallace, 1993), há uma questão que permanece sem resposta. Fica por saber qual dos focos de empenhamento prevalece nos profissionais. Apesar de os estudos sugerirem que os dois focos de empenhamento estão positivamente correlacionados, tal não significa a ausência de conflito entre aqueles. Ou seja, os indivíduos podem estar consideravelmente mais empenhados na profissão do que na organização e, ainda assim, a correlação entre os dois focos de empenhamentos ser positiva (Wallace, 1993).

Finalmente, importa referir que alguns autores se debruçam sobre a relação de causalidade entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. As pesquisas realizadas nesta matéria não são conclusivas, pois se algumas revelam que o empenhamento na organização é determinado pelo empenhamento na profissão (Vandenberg e Scarpello, 1994), outras sugerem o inverso (Aryee e Tan, 1992).

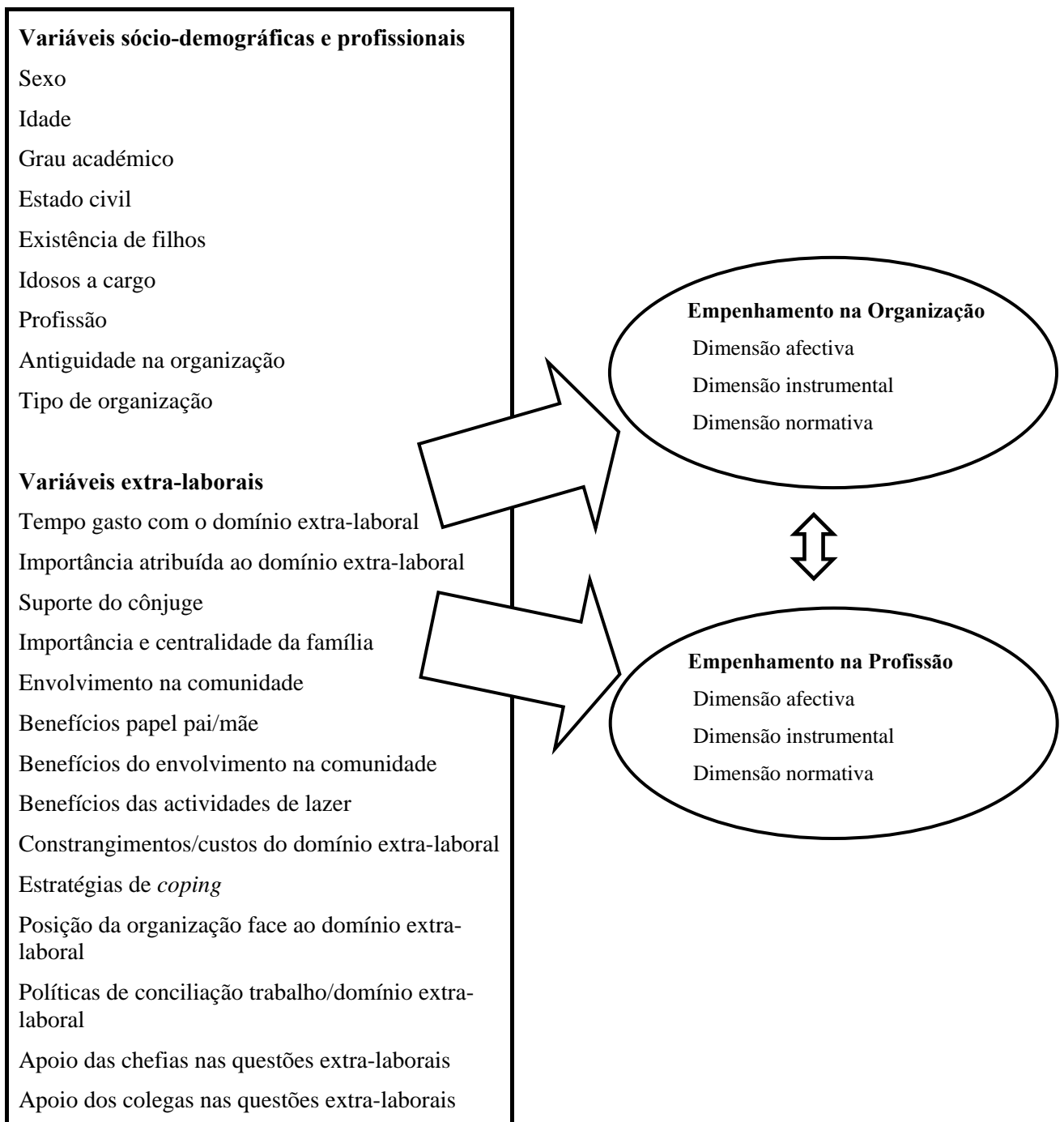
4.3.2. Variáveis independentes

Tendo em conta os dados teóricos e empíricos documentados na literatura da especialidade, o modelo teórico parte do pressuposto de que os dois focos de empenhamento (e respectivas dimensões) são explicados por dois conjuntos de variáveis antecedentes: individuais e extra-laborais. As variáveis individuais envolvem um conjunto de factores sócio-demográficos e profissionais. As variáveis extra-laborais referem-se a três esferas de actuação do domínio extra-laboral – família, comunidade e lazer –, contextos espaciais e temporais, palco de importantes experiências na vida dos indivíduos. Tendo em conta a problemática em estudo e os objectivos definidos no âmbito desta pesquisa, a atenção vai centrar-se na avaliação dos efeitos das variáveis extra-laborais sobre cada um dos focos (e dimensões) de empenhamento na organização e na profissão.

A revisão da literatura revela falta de consistência no papel desempenhado pelas características sócio-demográficas na explicação do empenhamento (Mottaz, 1988; Mathieu e Zajac, 1990). Embora lhes seja atribuído o papel de antecedentes ou determinantes do empenhamento na organização e na profissão, as evidências empíricas publicadas sugerem que a maior parte das características pessoais e profissionais não predispõe os indivíduos a

níveis superiores de empenhamento. Na opinião de Mathieu e Zajac (1990), as baixas correlações observadas entre as variáveis sócio-demográficas e o empenhamento na organização têm levado os investigadores a incluir aquelas variáveis mais com um intuito descritivo do que explicativo. Embora não constituam o cerne da pesquisa, são também incluídas no modelo analítico da presente investigação.

Figura 1. Modelo teórico



4.4. Formulação de hipóteses

A presente investigação testa o efeito de um conjunto de variáveis extra-laborais sobre o empenhamento dos indivíduos na organização e na profissão. Para verificar a validade do modelo, foram formuladas algumas hipóteses baseadas na revisão da literatura dos principais contributos para o estudo desta problemática. A revisão da literatura revelou claramente que os estudos existentes sobre a relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral privilegiam a vertente organizacional. As pesquisas centradas na relação entre outros focos de empenhamento (diferentes do empenhamento na organização) e as esferas extra-laborais são praticamente inexistentes. Ou seja, não foram avaliados os efeitos da maior parte dos aspectos extra-laborais sobre o empenhamento na profissão/ocupação. A reduzida literatura sobre os antecedentes no empenhamento na profissão não permite uma fácil fundamentação das hipóteses respeitantes a este foco do empenhamento.

Cohen (1995), quando estudou o impacto do domínio extra-laboral sobre múltiplas formas de empenhamento no trabalho, fê-lo na convicção de que os efeitos das variáveis extra-laborais se fariam sentir com mais força no empenhamento na organização, na profissão e na função, do que no envolvimento no trabalho e na ética protestante do trabalho, não enfatizando diferenças entre os focos de empenhamento na organização e na profissão. Apesar do carácter incipiente e, por vezes, contraditório dos resultados encontrados na literatura, procurou-se que as hipóteses formuladas reflectissem os argumentos teóricos e as evidências empíricas de maior relevância na literatura da especialidade.

A consideração da multidimensionalidade do empenhamento acarreta algumas dificuldades adicionais. Por um lado, na literatura, não é possível encontrar argumentos teóricos e empíricos substantivos que permitam elaborar hipóteses de investigação atinentes a cada uma das três dimensões dos dois focos de empenhamento em questão. A literatura sugere apenas que, tratando-se de constructos diversos, terão origem em diferentes antecedentes. De facto, os estudos mostram que as dimensões afectiva, instrumental e normativa se desenvolvem de forma independente e que são função de antecedentes diversos (Randall, Fedor e Longenecker, 1990; Meyer, Allen e Smith, 1993). Dunham, Grube e Castañeda (1994) afirmam ser fundamental reconhecer a natureza multidimensional do empenhamento e a existência de antecedentes específicos de cada uma das dimensões. Ao fazê-lo, o estudo torna-se mais complexo, mas permite uma gestão mais eficiente e eficaz dos seus antecedentes.

Com base no exposto, será de esperar que os aspectos extra-laborais aqui estudados possam ter efeitos diversos sobre cada uma das dimensões de empenhamento. Embora seja escassa a informação que permita fundamentar com propriedade as hipóteses relativas a cada uma das dimensões de empenhamento, alguma tentativa foi feita no sentido de determinar o efeito de algumas variáveis extra-laborais no empenhamento afectivo, instrumental e normativo.

4.4.1. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: a natureza da relação

Na literatura dedicada ao empenhamento, há autores que se ocupam da relação existente entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. Alguns investigadores defendem a tese de conflito (Gouldner, 1957 e 1958), no pressuposto de que as duas formas de empenhamento são mutuamente exclusivas, isto é, intrinsecamente incompatíveis (por exemplo, Miller, 1967; Hall, 1968; Sorensen e Sorensen, 1974). Esta incompatibilidade aparece sobretudo associada aos profissionais que desenvolvem a sua actividade profissional em organizações burocráticas (Hall, 1968; Sorensen e Sorensen, 1974). Os que defendem a perspectiva clássica do conflito ou incompatibilidade consideram que, quando os profissionais ingressam numa organização, vêm-se obrigados a escolher entre o empenhamento na organização e o empenhamento na respectiva profissão. Os profissionais são retratados de forma diferente dos não profissionais, apresentando um profundo empenhamento de longo prazo no respectivo campo de conhecimento, que poderá não ser compatível com um nível elevado de empenhamento na organização.

Outros investigadores mostram ser possível a conciliação dos dois focos de empenhamento. As meta-análises da autoria de Mathieu e Zajac (1990) e Wallace (1993) apontam para a existência de uma correlação positiva entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. Em vários estudos analisados, o empenhamento na organização aparece positivamente associado ao empenhamento na profissão (Meyer e Allen, 1984; Mueller, Wallace e Price, 1992), sendo raros os que sugerem a existência de uma correlação de sinal negativo. Os estudos empíricos parecem indiciar que a natureza da relação entre os dois focos de empenhamento é positiva. Todavia, sublinha Wallace (1993), permanece a dúvida sobre a forma de empenhamento prevalecente nos profissionais.

Tendo em conta a revisão da literatura feita no sentido de analisar a natureza da relação entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão, são elaboradas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a. Os profissionais apresentam níveis de empenhamento na profissão superiores aos níveis de empenhamento na organização.

Hipótese 1b. O empenhamento na organização relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão.

4.4.2. Os efeitos de transferência negativa do domínio extra-laboral

A participação dos indivíduos em várias esferas da vida – trabalho, família, lazer e comunidade – tem atraído a atenção de vários investigadores, que procuram demonstrar a existência de padrões de relacionamento entre os vários domínios de actuação. A literatura produzida nesta área tem sido dominada pela perspectiva do conflito (Greenhaus e Parasuraman, 1999; Haas, 1999). A maior parte dos estudos tende a enfatizar as consequências negativas do envolvimento extra-laboral, considerando que este tem um efeito inibidor ou constrangedor sobre o empenhamento dos indivíduos no trabalho, em virtude dos custos que acarreta.

A revisão da literatura deixou claro que o discurso dominante nesta área de investigação sugere uma associação negativa entre os papéis desempenhados no domínio extra-laboral e a participação na esfera laboral. Num enunciado de Kanter (1977), a participação nas esferas não-laborais é historicamente perspectivada como algo que subtrai tempo e empenhamento ao domínio laboral. À luz do paradigma do conflito, a família, a comunidade e o lazer constituem esferas que competem pelos mesmos recursos – de tempo e energia – que o trabalho. O extenso corpo de pesquisa sobre o conflito entre o trabalho e a vida privada dá amplo suporte a esta asserção (Greenhaus e Powell, 2006) que atribui ao envolvimento no domínio extra-laboral um carácter marcadamente disfuncional. De acordo com os estudos feitos nesta área, a acumulação de papéis nas diferentes esferas pode desencadear efeitos negativos, tais como tensão e stresse (Cooke e Rousseau, 1984), sofrimento psicológico (*psychological distress*) e queixas somáticas (Menaghan e Parcel, 1990; Frone, Russell e Cooper, 1992).

Na mesma linha, O'Neil e Greenberger (1994) argumentam que as obrigações emergentes da participação em diferentes esferas da vida constituem uma fonte potencial de stress, com reflexos negativos sobre o bem-estar dos indivíduos. Neste sentido, o tempo dedicado ao trabalho, aos filhos, ao cônjuge, ao lazer, à comunidade podem desencadear sentimentos de sobrecarga, exaustão, esgotamento ou dificuldades de concentração. Consequentemente, as responsabilidades inerentes a cada uma daquelas esferas de actividade podem gerar sensações de conflito entre os diferentes papéis. Assim, um elevado nível de empenhamento em mais do que um papel, obriga à distribuição dos recursos de tempo, energia e emoções, podendo elevar substancialmente a percepção de sobrecarga e conflito. Segundo esta perspectiva, os efeitos de transferência têm uma tónica marcadamente perversa, porquanto “tornam a vida profissional mais difícil, problemática, ou insatisfatória” (Crouter, 1984, p. 430).

A disfuncionalidade dos efeitos da participação dos indivíduos no domínio extralaboral pode ser explicada com base na teoria da escassez de energia⁵⁸, desenvolvida por Marks (1977). Os trabalhos de Randall (1988), Bielby e Bielby (1989), Aryee e Luk (1996), todos no domínio do empenhamento, fazem referência àqueles modelos. O modelo da escassez postula que os indivíduos possuem recursos escassos em matéria de tempo e energia, que são canalizados para uma multiplicidade de papéis, podendo originar situações de conflito. Esta perspectiva tem implícito que há um preço a pagar pelos vários envolvimento em diferentes papéis, que é o esgotamento das reservas de tempo e energia.

O modelo da escassez centra-se nas dificuldades inerentes à gestão de múltiplos papéis. Segundo este modelo, há vários constrangimentos de ordem física e temporal que põem limites ao número de papéis que cada indivíduo é capaz de desempenhar, de tal forma que um maior envolvimento num dos papéis pode dificultar ou impedir a concretização de outros (Randall, 1988). Desta forma, os papéis desempenhados pelos indivíduos são vistos como potenciais inimigos uns dos outros, na medida em que todos se batem pela maior fatia dos seus recursos de tempo e energia (Friedman e Greenhaus, 2000).

À luz deste modelo, o sucesso na carreira profissional pressupõe um maior investimento de tempo e um maior empenhamento no trabalho, que é conseguido a expensas do menor envolvimento na família (Greenhaus e Beutell, 1985). Por este motivo, o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão tendem a desenvolver-se mais rápida e facilmente no caso dos indivíduos que não mantêm relações fortes fora do contexto de trabalho (Dubin, Champoux e Porter, 1975). Nesta linha de raciocínio, Randall (1988)

⁵⁸ No original, *scarcity model* (Marks, 1977).

sugere que o empenhamento na organização estará associado a um menor esforço devotado às actividades extra-laborais e à percepção de menor importância destas actividades. Ou seja, o empenhamento será tanto maior quanto menor for o tempo gasto e a importância atribuída ao domínio extra-laboral.

Tendo em conta a evidência empírica acumulada em torno do conflito entre a vida profissional e a vida familiar e privada, sobretudo em termos da importância e tempo gasto em cada uma das esferas, e dos efeitos de transferência negativa (teoria da escassez de recursos), admite-se que algumas características, dinâmicas, obrigações e responsabilidades inerentes ao domínio extra-laboral possam repercutir-se negativamente sobre o empenhamento dos indivíduos na organização e na profissão. Na linha gizada pelo modelo da escassez e da teoria do conflito, são formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a. A percepção de constrangimentos (custos) associados aos papéis extra-laborais relaciona-se negativamente com o empenhamento dos indivíduos na organização.

Hipótese 2b. A percepção de constrangimentos (custos) associados aos papéis extra-laborais relaciona-se negativamente com o empenhamento dos indivíduos na profissão.

Hipótese 2c. O tempo despendido nas várias esferas do domínio extra-laboral relaciona-se negativamente com os níveis de empenhamento na organização.

Hipótese 2d. O tempo despendido nas várias esferas do domínio extra-laboral relaciona-se negativamente com os níveis de empenhamento na profissão.

Hipótese 2e. A importância atribuída às várias esferas do domínio extra-laboral relaciona-se negativamente com os níveis de empenhamento na organização.

Hipótese 2f. A importância atribuída às várias esferas do domínio extra-laboral relaciona-se negativamente com os níveis de empenhamento na profissão.

Considerando que a centralidade atribuída aos aspectos extra-laborais e o grau de envolvimento nas esferas do domínio extra-laboral podem ter implicações negativas (à luz do modelo da escassez) no empenhamento na organização e na profissão, às hipóteses anteriormente formuladas, acrescem as seguintes:

Hipótese 2g. A percepção da importância e centralidade da família contribui para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na organização, sendo que a uma maior importância corresponde um nível inferior de empenhamento na organização.

Hipótese 2h. A percepção da importância e centralidade da família contribui para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na profissão, sendo que a uma maior importância corresponde um nível inferior de empenhamento na profissão.

Hipótese 2i. O envolvimento na comunidade contribui para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na organização, sendo que a um maior envolvimento corresponde um nível inferior de empenhamento na organização.

Hipótese 2j. O envolvimento na comunidade contribui para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na profissão, sendo que a uma maior importância corresponde um nível inferior de empenhamento na profissão.

4.4.3. Os benefícios do envolvimento no domínio extra-laboral

Embora a perspectiva do conflito domine a literatura da especialidade, algumas revisões do tema contêm apelos a uma abordagem mais equilibrada e otimista, capaz de reconhecer alguns efeitos de transferência positiva⁵⁹ entre os dois domínios (Greenhaus e Parasuraman, 1999; Frone, 2003). Recentemente, os investigadores passaram a dar maior atenção aos impactos positivos do domínio extra-laboral, com o argumento de que este pode exercer um efeito positivo e multiplicador sobre o empenhamento no trabalho (Kirchmeyer, 1993, 1995; Rothbard, 2001; Sumer e Knight, 2001; Voydanoff, 2001a; Grzywacz, Almeida e McDonald, 2002; Greenhaus e Powell, 2006).

No geral, os estudos revelam que as experiências positivas ou favoráveis que têm lugar fora do contexto de trabalho estão positivamente associadas com o empenhamento na organização⁶⁰. Há várias pesquisas que sublinham os efeitos de transferência positiva, afirmando que a participação nas esferas extra-laborais pode acarretar benefícios para a vida

⁵⁹ No capítulo 3, demonstrou-se que os efeitos de transferência entre os dois domínios podem ter um sinal negativo (*negative spillover*) ou positivo (*positive spillover*). Ou seja, a acumulação de papéis nas várias esferas da vida (profissional e extra-laboral) pode ser encarada de forma diversa, negativa ou positivamente, consoante o prisma de análise. Se é certo que a participação dos indivíduos em actividades do domínio extra-laboral está na origem de conflitos com o trabalho, não é menos verdade afirmar que os envoltimentos extra-laborais também permitem aos indivíduos aceder a determinados benefícios e recompensas.

⁶⁰ Por outro lado, os mesmos estudos contêm evidências empíricas que revelam uma associação negativa entre as experiências extra-laborais desfavoráveis e o empenhamento na organização. Ou seja, a percepção de que o envolvimento no domínio extra-laboral se repercute desfavoravelmente sobre o trabalho aparece associada a níveis inferiores de empenhamento na organização.

laboral (Dornstein e Matalon, 1989; Steffy e Jones, 1988; Romzek, 1989). Nalguns daqueles estudos, o domínio extra-laboral aparece como um dos melhores preditores das atitudes e comportamentos adoptados em contexto organizacional. Tais evidências dão suporte ao argumento de Jans (1989), Randall (1988), Steffy e Jones (1988), entre outros, segundo o qual o estudo dos comportamentos e atitudes no trabalho que deixam de fora as variáveis extra-laborais constituem abordagens limitadas da questão. A funcionalidade dos efeitos da participação dos indivíduos no domínio extra-laboral é também explicada com base numa teoria proposta por Marks (1977), designadamente na teoria da expansão de recursos⁶¹.

O modelo da expansão, também apelidado de perspectiva da multiplicidade (Aryee e Luk, 1996), postula que os indivíduos fazem face às obrigações emergentes dos diversos papéis, respondendo positivamente às exigências colocadas por todos eles. Este pressuposto entronca na ideia de que os indivíduos são capazes de multiplicar os seus recursos de tempo e energia, respondendo de uma forma positiva às solicitações colocadas pelos vários papéis, sem que daí resulte qualquer prejuízo. Todavia, para que tal aconteça, as pessoas têm que avaliar aqueles papéis como elementos centrais da sua identidade. Só assim tenderão a encontrar energia e tempo suficiente para se envolverem em actividades relacionadas com os mesmos (O'Neil e Greenberger, 1994). Neste sentido, o envolvimento em múltiplos papéis – cônjuge, pai/mãe, trabalhador(a) - em vez de significar maior desgaste, tensão ou stresse pode fazer com que os indivíduos saiam desses relacionamentos mais enriquecidos e revitalizados. De um modo geral, os estudos realizados neste domínio revelam que os ganhos ou benefícios associados ao desempenho de vários papéis traduzem-se numa melhoria do bem-estar geral (Rice, McFarlin, Hunt e Near, 1985; Rice, Frone e McFarlin, 1992; Barnett e Hide, 2001). Ou seja, os indivíduos que participam e estão satisfeitos com os papéis e experiências profissionais e extra-laborais tendem a exibir um nível mais elevado de bem-estar físico e psicológico do que aqueles que participam apenas num dos domínios.

São vários os estudos que sugerem uma associação positiva entre a diversidade de papéis desempenhados pelos indivíduos e o seu bem-estar físico e psicológico (Barnett e Baruch, 1985; Baruch e Barnett, 1987; Barnett e Hide, 2001). Kirchmeyer (1992) argumenta que os ganhos ou recursos associados ao envolvimento extra-laboral podem ser usados em benefício do trabalho, influenciando positivamente as atitudes no trabalho. Muitos dos papéis e laços que os indivíduos desenvolvem em actividades extra-laborais, em particular na família, podem servir de suporte, ajudando na recuperação de energia susceptível de ser utilizada no desempenho de outros papéis.

⁶¹ No original, *expansion model* (Marks, 1977).

Baseando-se numa tipologia de benefícios proposta por Sieber (1974), Kirchmeyer (1992) analisa empiricamente a participação activa dos trabalhadores em domínios extra-laborais e os privilégios a que as pessoas podem ter acesso fora do emprego, sugerindo que a acumulação de papéis permite a acumulação de recursos. Pode ainda ter outras repercussões positivas, ajudando a ultrapassar os insucessos e as desilusões no trabalho, a estabelecer contactos e aceder a informações importantes para o trabalho e a desenvolver aptidões e perspectivas úteis para o trabalho. Por exemplo, num estudo de Ruderman, Ohlott, Panzer e King (2002), uma inquirida descreve o impacto da sua vida pessoal sobre a esfera profissional, nos seguintes termos: “Eu penso que ser mãe, ter que demonstrar paciência e acompanhar o crescimento de alguém fez de mim uma melhor gestora. Sou mais capaz de ser paciente com as outras pessoas, de deixá-las crescer e desenvolver-se de um modo que lhes é útil” (p. 373). O enriquecimento dos recursos pessoais conseguido pela via do envolvimento activo em actividades extra-laborais permite-lhes responder mais eficazmente às obrigações laborais. Os indivíduos não só se tornam mais valiosos para a organização como também adquirem um maior sentido de competência pessoal. Deste modo, a participação dos indivíduos em domínios extra-laborais poderá influenciar favoravelmente as atitudes e os comportamentos dos indivíduos na organização e na função que desempenham (Kirchmeyer, 1992).

No estudo de Cohen e Kirchmeyer (1995), os autores puderam constatar empiricamente que as enfermeiras com percepções mais favoráveis relativamente aos benefícios decorrentes do domínio extra-laboral apresentam níveis superiores de empenhamento afectivo e normativo na organização. Estas evidências empíricas sugerem que o envolvimento no domínio extra-laboral pode influenciar positivamente os laços afectivos e o sentimento de lealdade para com a organização, na medida em que permite aceder a determinados privilégios e recursos transferíveis para o trabalho. O estudo conclui pela ausência de correlação entre aquela variável e o empenhamento instrumental (Cohen e Kirchmeyer, 1995).

As hipóteses que a seguir se apresentam procuram traduzir os efeitos positivos decorrentes da participação dos indivíduos em actividades extra-laborais. Genericamente, espera-se que a percepção de benefícios inerentes a determinados papéis extra-laborais (parental, comunidade e lazer) esteja positivamente associada a níveis mais elevados de empenhamento na organização e na profissão.

Hipótese 3a. A percepção de benefícios associados aos papéis extra-laborais relaciona-se positivamente com o empenhamento dos indivíduos na organização.

Hipótese 3a₁. A percepção de benefícios associados ao papel pai/mãe relaciona-se positivamente com o empenhamento na organização.

Hipótese 3a₂. A percepção de benefícios associados à comunidade relaciona-se positivamente com o empenhamento na organização.

Hipótese 3a₃. A percepção de benefícios associados ao lazer relaciona-se positivamente com o empenhamento na organização.

Hipótese 3b. A percepção de benefícios associados aos papéis extra-laborais relaciona-se mais fortemente com as dimensões afectiva e normativa do que com a dimensão instrumental do empenhamento na organização.

Hipótese 3c. A percepção de benefícios associados aos papéis extra-laborais relaciona-se positivamente com o empenhamento dos indivíduos na profissão.

Hipótese 3c₁. A percepção de benefícios associados ao papel pai/mãe relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão.

Hipótese 3c₂. A percepção de benefícios associados à comunidade relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão.

Hipótese 3c₃. A percepção de benefícios associados ao lazer relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão.

Hipótese 3d. A percepção de benefícios associados aos papéis extra-laborais relaciona-se mais fortemente com as dimensões afectiva e normativa do que com a dimensão instrumental do empenhamento na profissão.

4.4.4. O suporte proporcionado pelo cônjuge/companheiro

O suporte proporcionado pelo cônjuge/companheiro insere-se na literatura sobre o suporte social. A literatura sobre o tema sugere que o suporte social pode assumir várias modalidades e advir de fontes diversas. O suporte social é habitualmente segmentado em dois tipos fundamentais: o suporte emocional e o suporte instrumental. A componente emocional está, em certa medida, presente em todas as formas de suporte social, traduzindo-se na dádiva de afecto, estima e confiança. O suporte instrumental é tangível, podendo manifestar-se através do aconselhamento, prestação de informação, ou sob a forma de ajuda financeira (Greenhaus e Parasuraman, 1994). No que diz respeito às fontes de onde emana o suporte social, estas tendem a ser classificadas em suporte decorrente do contexto de trabalho (chefia,

colegas de trabalho, subordinados e organização) e suporte derivado do domínio pessoal ou familiar (cônjuge, filhos, outros familiares, amigos ou vizinhos).

O corpo de pesquisa dedicado ao suporte social permite extrair algumas ilações que podem ser usadas como premissas para a elaboração das hipóteses. A literatura no domínio do suporte social sugere que a percepção de apoio tende a aliviar o stresse e a tensão decorrente do conflito de papéis. Os modelos sobre a interação das dinâmicas profissionais e privadas e os modelos de stresse têm enfatizado o papel amortecedor do suporte social (Frone e Rice, 1987; Greenhaus e Beutell, 1985; Granrose, Parasuraman e Greenhaus, 1992). Os estudos revelam que o suporte conjugal está negativamente correlacionado com a sobrecarga de papéis, com o conflito trabalho-família e positivamente associado com o empenhamento na carreira, sobretudo nos trabalhadores com filhos (Holahan e Gilbert, 1979; Burke, Weir e Duwors, 1980; Orthner e Pittman, 1986). O suporte instrumental ou emocional manifestado pelo cônjuge ou companheiro poderá facilitar a gestão dos papéis profissionais e extra-laborais, atenuando os efeitos negativos do envolvimento na esfera privada sobre o domínio profissional.

Hipótese 4a. A percepção de suporte prestado pelo cônjuge está positivamente associada ao empenhamento dos indivíduos na organização.

Hipótese 4b. A percepção de suporte prestado pelo cônjuge está positivamente associada ao empenhamento dos indivíduos na profissão.

4.4.5. Estratégias de *coping*

Os comportamentos, mecanismos ou táticas que permitem aos indivíduos fazer face às obrigações resultantes da assunção de múltiplos papéis (profissionais, parentais, membros da comunidade) são genericamente designados por estratégias de *coping* (Steffy e Jones, 1988). A revisão da literatura neste domínio permitiu concluir que há diferentes maneiras de lidar com os conflitos associados aos papéis profissionais e privados. Parece, por conseguinte, lógico presumir que os indivíduos que adoptam posturas activas e eficazes não venham a sofrer as consequências negativas derivadas da assunção dos dois papéis. O mesmo raciocínio leva a esperar menor empenhamento por parte dos que se limitam a reagir às obrigações que deles resultam. O estudo de Steffy e Jones (1988) avança com a hipótese de que as mulheres trabalhadoras que alteram as expectativas e atitudes relacionadas com as responsabilidades domésticas tenderão a apresentar um maior empenhamento na carreira e na organização.

As hipóteses formuladas a este respeito assentam na convicção de que a existência de estratégias de *coping* poderá ter repercussões positivas sobre o empenhamento dos indivíduos na organização e na profissão. Desta forma, estabelece-se que:

Hipótese 5a. A utilização de estratégias (*coping*) eficazes para lidar com o conflito entre o trabalho e o domínio extra-laboral relaciona-se positivamente com o empenhamento na organização.

Hipótese 5b. A utilização de estratégias eficazes (*coping*) para lidar com o conflito entre o trabalho e o domínio extra-laboral relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão.

4.4.6. A posição da organização face ao domínio extra-laboral

A literatura neste domínio sugere que a percepção do grau de envolvimento da organização nas esferas extra-laborais tende a afectar o empenhamento dos indivíduos. As evidências empíricas revelam que a percepção da postura da organização face ao domínio extra-laboral tem implicações no empenhamento na organização. No estudo de Cohen (1995), ela emerge como a principal variável explicativa da maior parte dos constructos de empenhamento aí estudados (entre eles, o empenhamento na organização e o empenhamento na ocupação). Orthner e Pittman (1986) observaram uma forte associação positiva entre a percepção de suporte organizacional no domínio da família e o empenhamento no trabalho. Os resultados destes estudos sugerem a relação entre tais percepções e o empenhamento na organização, especificamente no que diz respeito ao empenhamento afectivo.

As diferentes posturas da organização consideradas para o efeito são de três tipos: ‘separação’, ‘integração’ (Kanter, 1977) e ‘respeito’ (Hall e Richter, 1988). Estas posições reflectem a forma como a organização perspectiva o papel a desempenhar na relação entre o domínio laboral e extra-laboral. A primeira posição – ‘separação’ – é típica das organizações que agem como se o mundo extra-laboral dos seus funcionários não existisse. A sua única e grande preocupação é que os trabalhadores cumpram as suas responsabilidades profissionais, no pressuposto de que a vida extra-laboral só a eles diz respeito.

A ‘integração’ sugere que as empresas tratam o trabalho e os domínios extra-laborais como entidades relacionadas que se afectam mutuamente. Neste sentido, adoptam medidas destinadas a reduzir o fosso que as separa, procurando ajudar os trabalhadores na gestão das várias esferas. Esta posição pressupõe que a organização extravase o seu papel tradicional,

levando-as a assumir algumas responsabilidades relacionadas com determinadas facetas da esfera extra-laboral. Esta posição, em que a entidade trabalhadora ‘toma conta’ dos seus funcionários, enquadra-se numa relação empregador-trabalhador do tipo paternalista. Quando levada ao extremo, radica naquilo que Kanter (1977) designa por empresas-cidades, que são locais de trabalho que proporcionam aos seus funcionários fontes de satisfação das necessidades familiares, comunitárias e recreativas.

Finalmente, Hall e Richter (1988) sugerem uma terceira posição, a acrescentar às duas anteriores formuladas por Kanter (1977), denominada por ‘respeito’. As empresas que adoptam uma postura de ‘respeito’, ao invés de procurarem eliminar a distância que separa o domínio laboral do extra-laboral, mostram-se conscientes do fosso que existe entre os dois, e agem no sentido de providenciar aos seus trabalhadores recursos que os ajudem a cumprir as responsabilidades inerentes a ambos. O ‘respeito’ distingue-se da ‘integração’, na medida em que não se substitui aos trabalhadores na assunção de determinadas responsabilidades, proporcionando-lhes os meios capazes de permitir o desempenho dos vários papéis. Todavia, ambas demonstram preocupação com a vida dos trabalhadores como um todo, podem constituir ajudas preciosas na promoção do empenhamento (Kirchmeyer, 1995). O desenvolvimento de laços psicológicos com a organização tende a acontecer quanto os colaboradores percebem que a organização valoriza aspectos importantes para os indivíduos (Allen e Meyer, 1990b).

A percepção de apoio organizacional, patente nas posturas de integração e respeito, tende a reforçar os laços afectivos, na medida em que transmite a ideia de que a organização se preocupa com os trabalhadores e partilha dos seus valores (Cohen e Kirchmeyer, 1995). Cohen e Kirchmeyer (1995) estendem aqueles efeitos às outras dimensões, colocando a hipótese de dimensões instrumental e normativa estarem positivamente associadas à percepção de apoio. Ou seja, a percepção de que a organização apoia o domínio extra-laboral pode promover a lealdade para com a organização. Por outro lado, pode levar os trabalhadores a pensar que o apoio proporcionado pela organização é difícil de obter noutro lado, reforçando os laços instrumentais. Todavia, o trabalho empírico por eles desenvolvido contraria aquelas asserções.

Face ao exposto, propõe-se que as percepções individuais em relação à posição da organização face aos envolvimento extra-laborais determinem o empenhamento. Tendo em conta os resultados do trabalho de Cohen (1995), será de esperar que a variável produza efeitos semelhantes nos dois focos de empenhamento, porém, mais fortes no empenhamento na organização. São, então, formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 6a. A percepção das respostas de integração e respeito relaciona-se positivamente como o empenhamento na organização.

Hipótese 6b. A percepção das respostas de integração e respeito relaciona-se mais fortemente com a dimensão afectiva, do que com as dimensões instrumental e normativa do empenhamento na organização.

Hipótese 6c. A percepção das respostas de integração e respeito relaciona-se positivamente como o empenhamento na profissão.

Hipótese 6d. A percepção da posição de separação relaciona-se negativamente com o empenhamento na organização.

Hipótese 6e. A percepção da posição de separação relaciona-se negativamente com o empenhamento na profissão.

Hipótese 6f. A relação da percepção da posição da organização face ao domínio extralaboral com o empenhamento é mais forte no empenhamento na organização do que no empenhamento na profissão.

4.4.7. Políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida privada

A existência de políticas organizacionais ‘amigas da família’ tem sido encarada como uma estratégia susceptível de ajudar os trabalhadores, sobretudo os casados, na gestão das obrigações resultantes do sistema trabalho-família (Hall e Richter, 1988; Greenberger *et al.*, 1989). A literatura da especialidade sugere que as políticas de conciliação, nomeadamente as medidas relacionadas com a prestação de cuidados aos filhos e flexibilização da organização do trabalho, tendem a facilitar a gestão dos papéis profissionais e familiares e, deste modo, a estimular o desempenho e o empenhamento dos seus trabalhadores (Crouter, 1984). As organizações poderão beneficiar da adopção de programas destinados a ajudar os trabalhadores no planeamento das suas carreiras e na gestão das actividades domésticas que possam interferir com os empenhamentos na organização e na carreira (Steffy e Jones, 1988).

A literatura mais vasta sobre o suporte organizacional (não apenas em matéria de conciliação entre vida profissional e familiar) sustenta que os indivíduos que consideram que a sua organização se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, se sentem obrigados a retribuir, contribuindo para o bem-estar organizacional. As evidências empíricas acumuladas nessa área revelam que o empenhamento afectivo na organização traduz a contrapartida dos trabalhadores por um tratamento percebido como justo e favorável (Eisenberger, Huntington,

Hutchison e Sowa, 1986; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001; Rhoades e Eisenberger, 2002).

No estudo de Cohen (1995), a percepção do apoio prestado pela organização em matéria de conciliação trabalho-família é apontada como a variável que mais afecta o empenhamento dos indivíduos no trabalho. O estudo revela que a forma como as organizações reagem aos domínios extra-laborais da vida dos seus trabalhadores pode aumentar o empenhamento destes no trabalho. Por este motivo, o autor conclui tratar-se de uma variável de particular interesse quando se pretende explicar as atitudes dos trabalhadores em contexto laboral.

Tendo em conta a revisão efectuada neste domínio, são formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 7a. A existência de políticas de conciliação entre vida profissional e familiar relaciona-se positivamente com o empenhamento na organização.

Hipótese 7b. A existência de políticas de conciliação entre vida profissional e familiar relaciona-se mais fortemente com a dimensão afectiva do empenhamento na organização.

Hipótese 7c. A existência de políticas de conciliação entre vida profissional e familiar relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão.

Hipótese 7d. A existência de políticas de conciliação entre vida profissional e familiar relaciona-se mais fortemente com o empenhamento na organização do que com o empenhamento na profissão.

4.4.8. Suporte das chefias e suporte dos colegas

Na revisão da literatura, foi referido que o suporte social pode emanar de outras fontes que não o cônjuge/companheiro. Neste sentido, as chefias e os colegas de trabalho podem fazer parte da rede de prestadores de apoio social de base informal, tal como definido por Greenberger *et al.* (1989). O apoio proporcionado pelas chefias e colegas de trabalho parece ser particularmente importante para os indivíduos muito centrados no trabalho (Hochschild, 1997). Diversos autores analisam o papel desempenhado pelas chefias (por exemplo, Goff e Mount, 1990; Thompson, Jahn, Kopelman e Prottas, 2004) e dos colegas de trabalho (por exemplo, Ducharme e Martin, 2000; Martins, Eddleston e Veiga, 2002) em matéria de apoio social.

O apoio da organização na conciliação da vida profissional e privada pode assumir a forma de práticas informais e políticas formais (Greenberger *et al.*, 1989). As práticas informais e formais traduzem mecanismos de apoio distintos, podendo contribuir de forma diversa para o empenhamento dos indivíduos no trabalho. As práticas informais referem-se normalmente ao apoio demonstrado pelo supervisor e pelos colegas de trabalho (Greenberger *et al.*, 1989). Esta pesquisa mostra que as práticas informais (sobretudo o apoio proporcionado pelos superiores) contribuem positivamente para o empenhamento na organização, tanto das mulheres como dos homens. Os autores constataam que os dois tipos de apoio são importantes para os trabalhadores com filhos e que a sua contribuição para o empenhamento são complementares e não redundantes (Greenberger *et al.*, 1989). De acordo com os resultados apurados no estudo de Greenberger *et al.*, 1989, não há diferenças estatisticamente significativas no que respeita ao apoio informal que os três grupos de respondentes (mulheres casadas, mulheres solteiras e homens) recebem do supervisor e dos colegas de trabalho. A literatura sugere ainda que as práticas informais são particularmente relevantes na predição de comportamentos e atitudes dos homens, enquanto que as práticas formais surtem um maior efeito nas atitudes que as mulheres exibem em contexto laboral, presumivelmente devido às maiores responsabilidades que assumem na esfera familiar (Crouter, 1984).

O estudo de Benson (1998) mostra que o apoio proporcionado pelos superiores hierárquicos e pelos colegas de trabalho desempenha um papel importante no empenhamento na organização, sendo que os que recebem apoio tendem a apresentar níveis mais elevados de empenhamento na organização. DeCottis e Summers (1987) e Meyer e Allen (1997) revelam que as relações que se estabelecem entre os indivíduos e os seus superiores ou líderes podem influenciar o desenvolvimento de empenhamento, sobretudo na dimensão afectiva. Thompson, Jahn, Kopelman e Prottas (2004) concluem que a percepção de suporte por parte das chefias está positivamente associada ao empenhamento afectivo na organização. No trabalho de Ko, Price e Mueller (1997), feito com cientistas e trabalhadores sul-coreanos de uma companhia aérea, o apoio do superior aparece positivamente correlacionado com as dimensões afectiva e normativa do empenhamento na organização. A dimensão instrumental apresenta uma correlação positiva estatisticamente significativa apenas no grupo dos cientistas.

Tendo em conta as evidências empíricas acima enunciadas, são formuladas algumas hipóteses sobre o papel desempenhado pelo apoio das chefias e dos colegas de trabalho na determinação do empenhamento:

Hipótese 8a. A percepção de apoio por parte das chefias está positivamente associada ao empenhamento dos indivíduos na organização.

Hipótese 8b. A percepção de apoio por parte das chefias relaciona-se mais fortemente com o empenhamento afectivo e normativo do que com o empenhamento instrumental na organização.

Hipótese 8c. A percepção de apoio por parte dos colegas de trabalho está positivamente associada ao empenhamento dos indivíduos na organização.

Hipótese 8d. A percepção de apoio por parte dos colegas relaciona-se mais fortemente com o empenhamento afectivo e normativo do que com o empenhamento instrumental na organização.

Hipótese 8e. A percepção de apoio por parte da chefia está positivamente associada ao empenhamento dos indivíduos na profissão.

Hipótese 8f. A percepção de apoio por parte das chefias relaciona-se mais fortemente com o empenhamento afectivo e normativo do que com o empenhamento instrumental na profissão.

Hipótese 8g. A percepção de apoio por parte dos colegas de trabalho está positivamente associada ao empenhamento dos indivíduos na profissão.

Hipótese 8h. A percepção de apoio por parte dos colegas relaciona-se mais fortemente com o empenhamento afectivo e normativo do que com o empenhamento instrumental na profissão.

Neste capítulo, foi apresentado o modelo teórico, tendo-se identificado as variáveis dependentes e independentes do estudo. A partir da revisão da literatura feita nos capítulos anteriores, reuniram-se algumas premissas fundamentais que serviram de base à formulação das hipóteses. Foram, então, apresentadas as hipóteses que se pretendem testar na presente investigação. No capítulo seguinte, são identificadas as principais opções metodológicas deste estudo.

Capítulo 5. METODOLOGIA

Este capítulo inicia com um enunciado breve dos motivos justificativos da escolha de uma metodologia quantitativa e do recurso ao inquérito por questionário. Procede-se à identificação das principais fases de desenvolvimento do instrumento de recolha de dados, sendo feitas algumas referências breves a fases intermédias do processo, nomeadamente a “negociação” do acesso às instituições em que o trabalho de campo teve lugar. Depois, são descritas as variáveis envolvidas no presente estudo e o modo como foram avaliadas. A isto acresce alguma informação acerca dos grupos profissionais estudados e dos procedimentos adoptados no trabalho de campo.

5.1. Estudo quantitativo

O estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário. Os métodos quantitativos apresentam características diversas dos métodos qualitativos, fundamentalmente no que respeita ao processo de recolha de dados e ao modo como estes são analisados (Bryman, 1988; Bullock, Little e Milham, 1992). Qualquer um dos métodos, quantitativo ou qualitativo, apresenta vantagens e inconvenientes. No presente estudo, optou-se por utilizar uma metodologia de tipo quantitativo por melhor se ajustar aos objectivos da pesquisa, designadamente encontrar relações entre variáveis. Esta metodologia está associada à observação de fenómenos e à formulação e teste de hipóteses explicativas daqueles fenómenos.

Quando se deu início à investigação, foi equacionada a possibilidade de proceder a uma articulação de métodos quantitativos e qualitativos, no sentido de obter um quadro mais completo, realista e aprofundado dos fenómenos estudados⁶². A intenção inicial era realizar entrevistas de profundidade aos inquiridos que, tendo respondido ao inquérito, se tivessem mostrado favoráveis a um contacto posterior para entrevista⁶³. A realização destas entrevistas

⁶² Embora tradicionalmente a investigação quantitativa e a investigação qualitativa estejam associadas a paradigmas distintos, há investigadores que defendem a combinação de métodos quantitativos e qualitativos na resolução de um problema de pesquisa (Brewer e Hunter, 1989; Bryman, 1992). Outros investigadores enfatizam as dificuldades da triangulação de ambos. A título de exemplo, Brannen (1992) considera que a combinação das duas metodologias numa mesma pesquisa tem implicações de ordem teórica e epistemológica, pelo facto de cada um daqueles métodos de investigação assentar em pressupostos característicos dos paradigmas a que estão associados. Na opinião da autora, há vários constrangimentos de ordem prática que forçam os investigadores a adoptar um método em detrimento de outro.

⁶³ Importa aqui referir que vários profissionais de saúde e académicos revelaram disponibilidade para uma eventual entrevista.

poderia ajudar a clarificar os dados quantitativos, promovendo uma interpretação mais rigorosa e menos especulativa dos mesmos. A presente pesquisa acaba, contudo, por assentar no emprego exclusivo de uma metodologia quantitativa⁶⁴, em virtude de constrangimentos de ordem temporal. O tratamento estatístico dos dados veio a revelar-se excessivamente complexo e demorado, de tal forma que o lapso de tempo decorrido entre o preenchimento dos inquéritos e o momento em que tais entrevistas poderiam ter sido levadas a cabo foi demasiado longo. A extensão temporal entre as duas etapas fez com que deixasse de ser oportuno conduzir as entrevistas destinadas a esclarecer dúvidas e explorar questões decorrentes da análise quantitativa dos resultados. Deste modo, a hipótese de triangulação de metodologias quantitativas e qualitativas foi naturalmente abandonada.

5.2. Inquérito por questionário

O questionário foi o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa. Apesar das limitações habitualmente apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica⁶⁵, a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados, atendendo à natureza do estudo e ao tipo de informação que se pretendia obter. Sem pretender fazer uma enunciação exaustiva dos motivos que levaram à escolha do inquérito por questionário, entende-se, no entanto, ser importante referir as principais razões que determinaram a sua escolha, em detrimento das entrevistas.

Tendo em conta os objectivos da pesquisa – encontrar relações entre variáveis e o teste de hipóteses explicativas de determinados fenómenos –, foi decidido recolher a informação através de um inquérito por questionário. Além disso, o presente estudo pretendia cobrir extensivamente e de uma forma sistematizada uma diversidade de tópicos, objectivo dificilmente alcançável pela via das entrevistas. Por outro lado, estando o estudo direccionado para a realização de comparações entre grupos de inquiridos, esta estratégia metodológica pareceu a mais adequada para reunir um vasto conjunto de dados susceptíveis de serem comparados. Em resumo, a opção pelo inquérito por questionário encontra justificação na sua

⁶⁴ Em rigor, a metodologia qualitativa desempenhou um papel subsidiário no presente estudo, especificamente nas fases preliminares da pesquisa. O primeiro passo dado na construção do instrumento de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas exploratórias. No trabalho de pré-teste, foram realizadas algumas entrevistas no sentido de recolher informações sobre as temáticas em análise, assim como identificar as principais dificuldades relacionadas com o preenchimento do questionário.

⁶⁵ Sem pretensão de enumerar exaustivamente as desvantagens associadas ao inquérito por questionário, podem referir-se algumas delas: dificuldades em termos de concepção, ausência de garantia no que respeita à compreensão do sentido das questões e problemas associados à taxa de retorno (Gil, 1999).

maior eficiência na obtenção de uma vasta quantidade de informação, bem como na maior adequação à captação de aspectos passíveis de contabilização e comparabilidade dos fenómenos estudados.

Tendo sido apresentados os principais motivos que determinaram a escolha do inquérito por questionário, importa dar a conhecer as principais etapas de desenvolvimento do mesmo, desde a redacção da versão provisória à final.

5.3. Desenvolvimento do instrumento de pesquisa: da versão provisória à definitiva

O ponto de partida para a construção do questionário obriga a recuar ao momento da revisão da literatura, pois, na sua preparação, foram tidas em consideração algumas escalas aí encontradas. Uma vez concluída a revisão crítica dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos das áreas temáticas em estudo (empenhamento na organização, empenhamento na profissão e domínio extra-laboral), e definido o modelo teórico de análise, foram tomadas as decisões essenciais para o trabalho empírico posteriormente desenvolvido. Preparadas as bases de trabalho, tem início o moroso percurso trilhado com o objectivo de construir um instrumento de recolha de dados adequado à medição das variáveis consideradas pertinentes para a temática em estudo.

5.3.1. As entrevistas exploratórias

Para completar a informação recolhida na literatura, claramente insuficiente para os objectivos do presente trabalho, procedeu-se à realização de um conjunto de entrevistas exploratórias a indivíduos dos universos de estudo. Concluída uma primeira versão do guião de entrevista, foram realizadas algumas entrevistas exploratórias, com indivíduos dos universos escolhidos para a concretização do trabalho empírico, designadamente académicos e profissionais de saúde. Ao todo, foram realizadas 20 entrevistas exploratórias, semi-estruturadas, destinadas a avaliar a aplicabilidade, adequação e pertinência dos tópicos do guião de entrevista aos universos escolhidos. Com este procedimento, pretendeu-se suscitar nos entrevistados comentários e opiniões que pudessem sugerir linhas de investigação novas ou alternativas, bem como ajudar a colmatar lacunas ou incorrecções do guião que serviu de base à entrevista. As entrevistas destinavam-se ainda a avaliar em que medida os conceitos e o vocabulário utilizado tinham o mesmo significado para os inquiridos, evitando-se, assim, interpretações subjectivas das questões formuladas.

As entrevistas exploratórias decorreram durante os meses de Dezembro de 1999 e Fevereiro de 2000, no caso dos profissionais de saúde, e nos meses de Abril e Maio de 2000, no caso dos académicos. Procurou-se que as entrevistas incidissem sobre indivíduos cujas características sócio-demográficas e profissionais ilustrassem os diferentes tipos de indivíduos a estudar. Com este objectivo em mente, as entrevistas tiveram como alvo enfermeiros, médicos e docentes de ambos os sexos, de diferentes estados civis (casados, solteiros, separados/divorciados), com e sem filhos. Procedeu-se, então, à transcrição das entrevistas e análise das mesmas. É oportuno referir que as entrevistas não foram submetidas a análise de conteúdo, dado que a leitura das mesmas revelou-se suficiente para o que se pretendia extrair delas.

Todas as questões constantes do guião de entrevista foram sujeitas a um exame rigoroso, sendo que algumas foram subdivididas em rubricas mais pequenas, outras reformuladas e outras ainda suprimidas, por não se adequarem ao contexto de pesquisa. Pretendeu-se, acima de tudo, eliminar aspectos menos relevantes, fazendo com que o instrumento de medida incidisse sobre os aspectos de maior pertinência nas matérias a abordar. Este passo revelou-se essencial, na medida em que os médicos, enfermeiros e académicos entrevistados mostraram ser interlocutores estratégicos, porque detentores de conhecimentos específicos dos respectivos contextos de trabalho. A condução de entrevistas exploratórias e respectiva transcrição deram origem a uma versão provisória de um questionário. A primeira versão do questionário, resultante dos dados recolhidos na revisão da literatura e das entrevistas exploratórias, foi submetida a um processo de pré-teste.

5.3.2. O primeiro pré-teste

A redacção da primeira versão do questionário revelou-se uma tarefa algo complexa, conforme se procura ilustrar nas considerações que se seguem. Uma das dificuldades sentidas situa-se ao nível da escolha e operacionalização das variáveis do domínio extra-laboral. A preocupação em conceber um modelo de análise capaz de integrar um conjunto de variáveis de maior pertinência para a problemática em estudo, obrigou à reformulação de algumas matérias e questões constantes do guião de entrevista, o que, dependendo dos casos, se traduziu na alteração, supressão ou inclusão de novas variáveis. Outra grande dificuldade experimentada na preparação do questionário prende-se com o facto de o formulário ter sido elaborado com o intuito de ser aplicado a indivíduos de dois universos distintos. Estando o presente estudo orientado para a realização de comparações entre amostras de populações-

alvo distintas - académicos e profissionais de saúde -, foi necessário construir um único formulário capaz de dar resposta ao problema, sem esquecer, todavia, as especificidades dos sujeitos a inquirir. As preocupações anteriormente enunciadas (entre outras) deram lugar a um questionário bastante extenso, que se veio a revelar contraproducente, quer em matéria de preenchimento e reenvio dos questionários, quer no tratamento dos dados.

Uma primeira versão do questionário foi aplicada, em Outubro de 2000, a uma amostra de 21 indivíduos, composta por médicos, enfermeiros e académicos⁶⁶, na sua maioria indivíduos que haviam colaborado nas entrevistas exploratórias. Pretendia-se, desta forma, auscultar a opinião de um conjunto de pessoas que, tendo tido um contacto prévio com o tema em questão, estivessem em melhores condições de identificar os seus maiores problemas e sugerir alterações no sentido de o melhorar. Para obter uma reacção mais incisiva e imediata por parte dos respondentes ao teste do questionário, procurou-se, sempre que possível, que a sua entrega fosse feita directamente à investigadora. Nos casos em que isso foi possível, a entrega em mãos fez-se acompanhar de uma pequena entrevista, destinada a questionar com um maior detalhe os inquiridos sobre algumas dúvidas, críticas e sugestões a introduzir no instrumento de recolha de dados.

O receio de não captar o essencial da problemática em estudo esteve na origem de um inquérito bastante extenso. Ter-se-á, porventura, caído no exagero de criar um questionário demasiado ambicioso, com um número excessivo de temáticas e questões. Efectivamente, uma das críticas apontadas por quase todos os indivíduos que responderam ao pré-teste foi precisamente a extensão do questionário. Como se sabe, o número exagerado de questões tende a dissuadir os inquiridos do preenchimento dos questionários, repercutindo-se desfavoravelmente sobre a taxa de resposta. A isto acresce o facto de o número excessivo de perguntas dificultar o tratamento e análise dos dados, com consequências óbvias ao nível do tempo previsto para a conclusão do projecto de investigação. Houve, então, que equacionar esta realidade no contexto da redacção definitiva do questionário. A primeira versão do questionário foi alvo de uma rigorosa revisão, em que se procurou reduzir o número de páginas ao mínimo, de modo a evitar reacções imediatas negativas por parte dos inquiridos.

Os questionários usados no pré-teste foram analisados segundo duas perspectivas: conteúdo e distribuição de respostas. Na óptica do conteúdo, pretendeu-se que o formulário, ao abordar os diversos aspectos da problemática a inquirir, obedecesse aos critérios de clareza e rigor na apresentação. Neste ponto, a versão provisória foi sujeita a algumas alterações,

⁶⁶ Procurou-se que os indivíduos seleccionados para o pré-teste fossem típicos do universo de estudo, no sentido de garantir a eficácia do mesmo (Gil, 1999).

tendo-se acrescentado algumas instruções sobre o modo de responder a determinadas questões, visto algumas delas não se destinarem à totalidade dos inquiridos. Algumas escalas sofreram alterações, por forma a introduzir maior rigor na medição das variáveis. Nalguns casos, introduziram-se novos itens, de modo a cobrir mais amplamente a diversidade de respostas possíveis dos inquiridos. Noutros, deu-se uma nova redacção a determinados itens, para melhor se adequarem ao contexto ou amostras alvo do estudo. Noutros ainda, suprimiram-se algumas opções de resposta, tendo-se procurado substituir por outras de maior pertinência para o estudo em questão.

Em termos da distribuição das respostas, procurou-se verificar em que medida as perguntas constantes no questionário e respectivas opções de resposta suscitavam nos inquiridos diferentes reacções e tomadas de posição ou, pelo contrário, levavam à concentração das respostas. Para se conseguir ter uma ideia mais clara e rigorosa desta realidade, procedeu-se à pré-codificação da maior parte das respostas fechadas e à inserção dos dados dos questionários do pré-teste no SPSS. Todavia, a reduzida dimensão da amostra usada no pré-teste (21 inquiridos), não permitiu efectuar um tratamento estatístico passível de aferir as características psicométricas do questionário. A pequena dimensão da amostra de pré-teste, bem como as alterações introduzidas na primeira versão do pré-teste, suscitou a realização de um novo pré-teste, desta feita a uma amostra de maiores dimensões.

5.3.3. O segundo pré-teste

A validação do questionário só seria possível com o incremento do número de inquiridos da amostra. Assim, nos primeiros meses do ano de 2001, uma segunda versão do questionário, revista e redimensionada, é submetida a pré-teste. Nos meses de Fevereiro e Março, foram distribuídos 100 questionários, a académicos, médicos e enfermeiros de instituições académicas e hospitalares diferentes daquelas em que se pretendia levar a cabo o estudo. O critério escolhido para a selecção da amostra de pré-teste foi o da diversidade, de modo a coligir o maior número de sugestões, críticas e comentários relativas quer ao preenchimento do questionários (clareza nas instruções), quer ao conteúdo das matérias abordadas (repetição e/ou eventuais lacunas dos tópicos). A via de acesso escolhida foi a informal, por se julgar a mais eficaz, em virtude da maior facilidade e celeridade em aceder aos referidos profissionais. Nalguns casos, estes indivíduos-chave revelaram-se ajudas preciosas na distribuição e retorno dos questionários. Noutros casos, sobretudo os referentes

aos hospitais, as pessoas intermediárias sentiram, elas próprias, dificuldades no trabalho de campo de que foram incumbidas.

Não obstante a via usada ser a dos contactos informais, esta etapa revelou-se algo complexa, tendo-se saldado num grande dispêndio de tempo. No final, conseguiram-se 98 questionários, um número bastante mais satisfatório que os 21 iniciais usados no primeiro pré-teste. Somente agora estavam reunidas algumas condições para fazer uma validação mais rigorosa das escalas constantes do questionário. Os inquéritos foram codificados, inseridos numa base de dados e submetidos a testes estatísticos destinados a avaliar as características psicométricas das medidas usadas. As análises estatísticas efectuadas foram sobretudo orientadas para a avaliação da consistência interna das escalas usadas na medição das variáveis. Embora todas as escalas tenham sido submetidas a análises de consistência interna (α de *Cronbach*), a atenção recaiu fundamentalmente sobre as variáveis dependentes, designadamente as escalas de empenhamento organizacional e profissional.

As medidas de empenhamento organizacional e profissional foram submetidas a análises factoriais de componentes principais. A estrutura factorial daí resultante coincidiu com o modelo tri-partido de Meyer e Allen (1991). As análises de consistência interna dos factores apontaram para a eliminação de alguns itens. Assim, as escalas que originalmente continham 18 itens cada, ficaram reduzidas a 14 itens, em virtude do aumento da consistência interna resultante da retirada de alguns itens. Apesar do tempo despendido nesta etapa metodológica, o segundo pré-teste do questionário revelou-se de extrema importância, na medida em que os testes efectuados - análises de consistência interna das várias escalas e análise de componentes principais, no caso das variáveis dependentes - permitiram afinar as medidas. E assim se chegou, finalmente, à versão definitiva do questionário. Ao mesmo tempo que a versão definitiva era colocada na tipografia para impressão, concluíam-se os contactos e diligências junto das instituições escolhidas para levar a efeito o inquérito por questionário.

5.4. Instrumento de pesquisa: medidas usadas

O questionário usado na fase de inquérito, e que se apresenta em Anexo (Anexo I), resulta, como já se referiu, de uma combinação de itens recolhidos da literatura e de informações obtidas nas entrevistas exploratórias. De seguida, são apresentadas as medidas usadas no inquérito por questionário, decorrentes da operacionalização da problemática teórica que configura a presente investigação.

O questionário desenvolve-se ao longo de secções, que correspondem a cinco grandes áreas temáticas. A secção I tem o título de ‘Caracterização da situação pessoal, familiar e profissional’, e incluiu as variáveis comumente designadas por sócio-demográficas. Nesta parte, procurou-se reunir informação capaz de permitir traçar o perfil do respondente, bem como fazer um retrato sumário da sua situação familiar. Assim, foi solicitada informação acerca do sexo, idade, grau académico, estado civil, número de anos de casamento/união de facto, a existência de filhos (número e idade destes) e a existência de familiares idosos a cargo. Por parecer relevante para a temática em estudo, os respondentes foram ainda solicitados a informar sobre a eventualidade de terem familiares a viver perto da área de residência⁶⁷. Para caracterizar a situação profissional do inquirido, foi solicitada informação sobre a profissão, categoria profissional, número de anos de exercício de actividade profissional e antiguidade na actual organização empregadora.

A secção II, denominada ‘Empenhamento na profissão e na organização’, inclui as variáveis dependentes do presente estudo – o empenhamento na organização e empenhamento na profissão –, cujas medidas resultaram de uma escolha criteriosa⁶⁸. Os itens usados na medição do empenhamento, organizacional e profissional, foram extraídos das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993). Os motivos que justificam esta opção podem ser genericamente ilustrados pelas razões que se passam a explicar. Uma delas tem que ver com o facto de Allen e Meyer (1990b; Meyer e Allen, 1991) operacionalizarem o empenhamento como um constructo multidimensional, indo de encontro às tendências mais recentes sugeridas pela teoria do empenhamento. A tese avançada por Meyer e Allen (1991), segundo a qual o empenhamento organizacional integra três dimensões, foi reiterada por vários autores (por exemplo, Randall, Fedor e Logenecker, 1990; Abdulla e Shaw, 1999). Randall *et al.* (1990) apresentam dados sobre a validade discriminante do modelo tridimensional de empenhamento, que lhes permite concluir que as dimensões predizem diferentes comportamentos organizacionais. Segundo Abdulla e Shaw (1999), a conceptualização do empenhamento organizacional em diferentes tipos aumenta a

⁶⁷ Esta questão foi, contudo, desconsiderada nas análises efectuadas, em virtude das dificuldades óbvias dos inquiridos em responderem à questão. Efectivamente, muitos inquiridos não responderam. Outros, tendo respondido, interrogavam-se sobre o significado de ‘perto’.

⁶⁸ Randall, Fedor e Longenecker (1990) ilustram bem a importância da escolha das medidas, afirmando que quando os investigadores não escolhem cuidadosamente as medidas de empenhamento, dificultam a articulação entre os objectivos da pesquisa e o instrumento de medida. A este propósito, Allen e Meyer (1993) sublinham a necessidade de os investigadores tomarem verdadeira consciência das formas de empenhamento em que estão interessados, de modo a assegurar que as medidas que pretendem utilizar são as mais indicadas para os objectivos a que se propõem. Procurou-se ter em consideração estas preocupações no momento da escolha das medidas de empenhamento na organização e empenhamento na profissão.

eficácia da medida utilizada, dado que os antecedentes e as consequências tendem a diferir consoante a dimensão considerada. Porque cada uma das dimensões tem origem em diferentes causas e, por sua vez, dá origem a resultados diversos, é importante analisar separadamente as dimensões afectiva, instrumental e normativa de empenhamento. Outro dos motivos prende-se, assim, com a utilização de medidas capazes de aumentar a eficácia na medição do empenhamento dos indivíduos, o que poderá ser conseguido pela via da utilização conjunta das três dimensões de empenhamento.

Outra razão para replicar as escalas elaboradas por Meyer e Allen (1991) decorre da sua adequação aos fins a que esta pesquisa se propõe chegar. Ou seja, o presente estudo propõe-se explorar o empenhamento dos indivíduos nas organizações em que trabalham, mas também o empenhamento dos indivíduos nas profissões que exercem. Meyer, Allen e Smith (1993), visando testar a generalização do modelo tripartido de empenhamento organizacional a outros domínios, estenderam a sua aplicação às ocupações⁶⁹. O facto de Meyer, Allen e Smith (1993) terem desenvolvido uma escala assente na tri-partição do constructo de empenhamento, desta feita aplicada à ocupação, teve um peso considerável na decisão de enveredar pelas referidas escalas. Todavia, é importante referir que Aranya, Pollock e Amernic (1981) também usaram, depois de adaptada, a escala de empenhamento organizacional desenvolvida por Porter e seus associados (Porter, Steers, Mouday e Boulian, 1974) na medição do empenhamento profissional. Desta forma, a adaptação de uma escala de empenhamento organizacional para medir empenhamento profissional não constitui um facto inédito. Não se cogitou, porém, a possibilidade de recorrer a esta escala em virtude de se tratar de uma medida unidimensional do empenhamento (dimensão afectiva). A isto acresce o facto de, recentemente, alguns autores (Dwyer, Welker e Friedberg, 2000) terem apontado várias fragilidades, em termos psicométricos, à escala de empenhamento profissional construída a partir do questionário de empenhamento organizacional de Porter e seus colaboradores (Porter, Steers, Mouday e Boulian, 1974).

Pelos motivos anteriormente expostos, o presente estudo está ancorado na perspectiva multidimensional do empenhamento, designadamente no modelo tripartido da autoria de Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993). Optou-se por usar a

⁶⁹ Conforme já referido, o presente estudo socorreu-se da escala de empenhamento na ocupação para estudar o empenhamento nas profissões. A escala aqui utilizada configura um exemplo de uma medida que, de acordo com a revisão da literatura levada a efeito no Capítulo 2, se poderia chamar de empenhamento na profissão modificado.

versão reduzida⁷⁰ da escala, composta por 18 itens distribuídos por cada uma das três dimensões. As escalas foram traduzidas pela investigadora e, simultaneamente, por uma pessoa licenciada em inglês. As duas versões foram comparadas e discutidas no sentido de chegar a uma versão final. Procurou-se que a tradução dos itens fosse feita de modo a reter a essência original dos mesmos. Nos trabalhos de pré-teste que precederam a redacção definitiva do questionário, foram aferidas as suas características psicométricas e a sua adequação ao contexto português. As análises factoriais efectuadas no sentido de aferir a dimensionalização do empenhamento, sugeriram a estrutura tridimensional do constructo. Ou seja, os estudos de validação do questionário sugerem que cada uma das sub-escalas mede efectivamente cada uma das três componentes. As análises de consistência interna a que foram submetidas sugeriram, contudo, a exclusão de alguns itens.

Na versão final do questionário, ficaram 14 itens na escala de empenhamento na organização e o mesmo número de itens na escala de empenhamento na profissão. Utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (5. 'concordo totalmente' ; 1. 'discordo totalmente'), foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a relação de vinculação dos indivíduos à organização e à profissão. Os itens foram codificados de modo a que valores mais altos significassem níveis mais elevados de empenhamento na organização e empenhamento na profissão. Alguns itens tiveram, por isso, que ser recodificados em virtude de terem sido construídos no sentido inverso.

Na secção III – 'O domínio extra-laboral' –, começa-se por definir aquilo que, no presente estudo, deve ser entendido por domínio extra-laboral. O objectivo é inserir o inquirido no contexto e espírito da pesquisa e simultaneamente garantir alguma homogeneidade na forma de perspectivar as actividades extra-laborais. Na medição das

⁷⁰ A versão reduzida da escala de empenhamento organizacional traduz uma tentativa para contornar os problemas que a versão mais longa, de 24 itens (8 itens para cada uma das três componentes), encerrava. Alguns estudos baseados na versão de 24 itens denunciavam algumas deficiências em termos de validade do constructo. Uma delas prendia-se com a dimensionalidade da escala de empenhamento de continuidade (instrumental). Nalgumas pesquisas, esta dimensão do empenhamento aparecia desmembrada em duas sub-dimensões (McGee e Ford, 1987; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Cheng e Stockdale, 2003; Rego, 2003). Outra das limitações apontadas a esta escala decorre da falta de distinção clara entre as dimensões afectiva e normativa. As duas dimensões aparecem altamente correlacionadas, apontando para uma eventual sobreposição dos dois conceitos (Ko, Price e Mueller, 1997). Para tentar superar estas lacunas, os autores introduziram algumas modificações na escala, que passou a conter 18 itens, 6 descritores para cada uma das três dimensões do empenhamento (Meyer, Allen e Smith, 1993). A versão reduzida da escala revelou níveis de consistência interna (α de Cronbach) satisfatórios para as três componentes de empenhamento, nomeadamente $\alpha=0,82$, para o empenhamento afectivo, $\alpha=0,74$, para o empenhamento instrumental e $\alpha=0,83$, para o empenhamento normativo (Meyer, Allen e Smith, 1993).

variáveis extra-laborais, recorreu-se quer a escalas existentes e validadas sobre a problemática em estudo, quer a itens especialmente formulados para o presente estudo. Delas se dará conta na exposição a seguir apresentada.

Para introduzir o tema, os inquiridos foram confrontados com duas questões muito genéricas, relacionadas com o tempo gasto e importância atribuída às actividades extra-laborais. Estas duas perguntas foram inspiradas em Randall (1988). A autora questionava, por um lado, a quantidade de esforço que os inquiridos despendiam em 7 tipos de actividades/entidades extra-laborais. Por outro lado, inquiria-os sobre o grau de importância que tais actividades representam para eles. No presente estudo, foram introduzidas algumas mudanças a estas formulações de Randall (1988). Em vez de os questionar sobre o esforço despendido, pedia-se aos inquiridos que, reportando-se aos últimos três dias e usando uma escala com cinco níveis de resposta (5. ‘muito tempo’; 1. ‘nenhum tempo’), indicassem o tempo gasto com três áreas do domínio extra-laboral. Pretendia-se assim, introduzir maior objectividade numa questão considerada vaga e, por consequência, difícil de responder. As actividades aqui estudadas, sem quaisquer pretensões de exaustividade, visam ilustrar os três grandes campos de actuação do domínio extra-laboral: a família, o lazer e a comunidade. Nesse sentido, afasta-se da formulação original de Randall (1988) baseada em 7 actividades/entidades extra-laborais. Os inquiridos tinham igualmente que indicar o grau de importância atribuída a cada uma dessas esferas, também numa escala de Likert, que oscilava entre 5. ‘muito importante’ e 1. ‘nada importante’. Neste caso, a pergunta manteve-se fiel à questão originalmente elaborada por Randall (1988). Os itens foram classificados de modo a que resultados mais elevados nos itens indicassem mais tempo gasto e maior importância atribuída a cada uma das actividades.

As questões seguintes foram formuladas com o intuito de serem respondidas pelos indivíduos que afirmaram viver em situação de conjugalidade, abarcando quer os inquiridos casados quer os respondentes em situação de união de facto. Procurou-se, então, recolher alguns dados sobre os cônjuges/companheiros(as) dos inquiridos. Primeiro, foi-lhes pedido que indicassem a situação profissional do cônjuge/companheiro(a). Perguntou-se ao inquirido se o cônjuge/companheiro(a) estava desempregado, tinha um emprego ou prosseguia uma carreira. A pergunta seguinte questiona o inquirido sobre a eventualidade do cônjuge/companheiro(a) trabalhar na mesma organização. Finalmente, foi solicitado que indicassem o tipo de actividade profissional desenvolvida pelo cônjuge/companheiro(a). Esta última questão não foi posteriormente analisada, visto uma parte considerável dos

questionários ser omissa em relação a este pedido de informação. Provavelmente, esta questão poderá ter sido interpretada como intrusiva⁷¹, levando os inquiridos a não responder a ela.

Ainda no espaço reservado ao cônjuge/companheiro(a), os inquiridos foram confrontados com uma escala que procura aferir o grau em que o cônjuge/companheiro(a) apoia ou constitui um suporte da actividade profissional levada a cabo pelo inquirido. Esta medida permite avaliar o grau em que o parceiro se constitui numa fonte de apoio emocional do inquirido, porque se mostra atento às necessidades impostas pela profissão e, estando consciente dos problemas e obrigações decorrentes da mesma, mostra receptividade e vontade de ajudar na resolução de problemas. A medida usada é uma escala inspirada na matriz de outras escalas usadas na literatura sobre o suporte social, constituída por 8 itens. Os itens usados procuram abarcar os dois tipos de suporte que a literatura sobre o suporte social define: emocional e instrumental (Kaufmann e Beehr, 1986; McIntosh, 1991; Adams, King e King, 1996). 4 itens foram extraídos e adaptados a partir da escala de apoio do cônjuge da autoria de Aryee e Luk (1996). No trabalho de pré-teste, a escala foi submetida a uma análise de consistência interna, com base na qual se tomou a decisão de manter a estrutura originalmente usada no pré-teste. Numa escala de Likert com cinco níveis de concordância (5. ‘concordo totalmente’; 1. ‘discordo totalmente’), pedia-se aos inquiridos que assinalassem a resposta que mais se aproximasse do que pensam e sentem sobre o apoio prestado pelo cônjuge. A codificação das respostas foi feita de forma a que valores mais altos significassem maior concordância com os itens, indicando maior suporte percebido.

A parte do questionário destinada aos inquiridos que viviam em situação de conjugalidade termina com uma questão sobre a predisposição à mobilidade geográfica. Ou seja, procurou-se saber, em face de uma mudança de emprego com implicações ao nível do local de residência do agregado familiar, qual das partes – inquirido ou cônjuge/companheiro(a) – estaria disposta a sacrificar a sua actual situação por forma a acompanhar o parceiro na sua nova localização. Das quatro opções de resposta facultadas, os inquiridos tinham que optar por aquela que melhor descrevesse o seu caso particular.

As temáticas seguintes procuram elaborar um quadro da participação do inquirido num conjunto de actividades relacionadas com o domínio familiar, seja no âmbito dos afazeres

⁷¹ A este respeito, vem a propósito referir um episódio ocorrido no decurso do processo de investigação que ilustra a sensibilidade dos temas em análise e as diferentes reacções aos temas tratados. Um dos académicos da universidade de regime concordatário que havia recebido o inquérito, escusou-se a responder ao mesmo, alegando não se sentir à-vontade para prestar informações relacionadas com assuntos do foro familiar, por conseguinte, de alguma intimidade. É curioso notar que a pessoa em questão, sendo bastante mediática, não teve qualquer problema em identificar-se nesse pedido de desculpa dirigido à investigadora. Outros, porém, sendo igualmente figuras conhecidas que aparecem com relativa frequência nos órgãos de comunicação social, não só responderam ao inquérito como deixaram contacto para eventual entrevista.

domésticos, seja no âmbito da prestação de cuidados a filhos e familiares idosos em situação de dependência.

A primeira pergunta, intitulada ‘Actividades desenvolvidas em contexto familiar’, pretendia determinar sobre quem, e com que frequência, recaem as actividades domésticas. Foram dadas várias possibilidades de resposta, que correspondiam a um conjunto pré-definido de pessoas sobre as quais poderá recair a responsabilidade de realizar ou ajudar na concretização das tarefas domésticas. Usando uma escala de frequência (5. ‘sempre’; 1. ‘nunca’) os inquiridos foram convidados a reportar o grau em que a realização das tarefas domésticas incide sobre cada uma das seguintes pessoas: ‘(a) próprio(a)’, ‘o cônjuge/companheiro(a)’, ‘a empregada doméstica’, ‘os pais e/ou sogros’ e ‘outras pessoas’, sendo-lhes, neste caso, pedido para especificarem a quem se referem. Seguidamente, foi-lhes pedido que indicassem a frequência com que executam um conjunto de actividades ditas domésticas. Esta pergunta integra um largo espectro de afazeres domésticos, tais como a preparação de refeições, as limpezas da casa, a manutenção do carro, do jardim, entre outros.

A questão seguinte tinha por objectivo perceber o grau de participação do inquirido na prestação de cuidados aos filhos. Perante um conjunto de actividades e cuidados dispensados aos filhos, os inquiridos tinham que indicar a frequência com que dispendem os vários tipos de ajuda, por exemplo, nas refeições, cuidados de higiene, deslocações e vida escolar. Para tal, usou-se uma escala de frequência, de 5. ‘sempre’ a 1. ‘nunca’, com a possibilidade de resposta 0. ‘não aplicável’, para acomodar respostas de pais cujos filhos já não precisassem desse tipo de ajuda.

No quadro do presente estudo, foram ainda recolhidos dados sobre a prestação de cuidados a familiares idosos dependentes. Num momento anterior do questionário, designadamente na caracterização da situação familiar dos inquiridos, estes tinham sido convidados a manifestar a assunção da responsabilidade por familiares em situação de dependência. Agora, solicitava-se àqueles que afirmaram ter familiares idosos dependentes que indicassem a frequência com que prestavam um conjunto de cuidados especiais, tais como ajuda nas refeições, cuidados de higiene, deslocações, entre outros. A escala utilizada foi a mesma da questão anterior, com as mesmas opções de resposta.

Ainda na parte devotada à família, pretendeu-se aferir a saliência da família na vida dos inquiridos. Para isso, os inquiridos foram convidados a exprimir a sua opinião relativamente a um conjunto de itens descritivos do papel atribuído à família. Esta medida recebeu o nome de importância do domínio familiar. Os itens que compõem esta escala foram desenvolvidos a partir de medidas encontradas na literatura destinadas a medir a saliência da

família e o grau de envolvimento dos indivíduos na esfera familiar (Yogev e Brett, 1985). A escala não constitui uma réplica integral de uma medida existente, sendo composta por itens recolhidos na literatura, inspirados e adaptados a partir de descritores existentes e outros elaborados para efeitos do presente estudo.

O questionário continua, com uma parte reservada às actividades desenvolvidas pelo inquirido na comunidade. Na primeira pergunta, foi-lhes perguntado se tinham algum tipo de envolvimento na comunidade. Os que responderam afirmativamente foram convidados a especificar em que actividade/organização tem lugar aquela participação, segundo um conjunto de respostas previamente definidas. Os inquiridos que negaram ter algum tipo de envolvimento foram chamados a apresentar as razões para a falta de envolvimento na comunidade, tendo que assinalar uma opção de entre 4 que lhes eram fornecidas.

O bloco de questões relativas à comunidade termina com uma escala de atitudes destinada a avaliar o grau de envolvimento e identificação do inquirido na respectiva comunidade. Os 7 itens que compõem a escala foram extraídos e adaptados a partir da revisão da literatura (por exemplo, Steffy e Jones, 1988).

No âmbito do lazer, começa-se por indagar o inquirido sobre as principais actividades de lazer e ocupação dos tempos livres. Pede-se-lhe para estimar o número de horas semanais dedicadas às três principais actividades, e assinalar as pessoas que habitualmente o acompanham na concretização das mesmas. É-lhe ainda pedido para revelar o grau em que as actividades de lazer estão, ou não, relacionadas com a actividade profissional. Finalmente, encerra-se este bloco perguntando aos inquiridos o que fariam caso pudessem acrescentar uma 25^a hora ao seu dia.

Na secção IV, pretende-se avaliar os benefícios e os constrangimentos que podem resultar da participação dos indivíduos nos domínios extra-laborais. Com estas medidas, pretende-se aferir quer os efeitos positivos quer as consequências negativas, que a literatura anglo-saxónica designa por *positive* e *negative spillover*⁷², respectivamente. Primeiro, os inquiridos têm que revelar o seu grau de concordância com um conjunto de itens que descrevem possíveis vantagens que podem ser perspectivadas como decorrências dos papéis assumidos na esfera extra-laboral (o papel de pai/mãe, o envolvimento na comunidade e o desenvolvimento de actividades de lazer). Os itens usados em cada uma das três escalas de benefícios foram inspirados nas medidas desenvolvidas por Kirchmeyer (1992), por sua vez inspiradas no trabalho de Sieber (1974) que chama a atenção dos investigadores para o lado

⁷² Em português, aqueles fenómenos poderão ser traduzidos como efeitos de transferência positiva. Na mesma linha, o *negative spillover* poderá ser traduzido como os efeitos de transferência negativa.

positivo da acumulação de vários papéis. As escalas encerram uma diversidade de benefícios ou compensações que Sieber (1974) resume em: (1) privilégios do papel, (2) segurança geral de estatuto, (3) recursos para melhoria do estatuto e desempenho do papel e (4) enriquecimento da personalidade e gratificação do ego (Sieber, 1974, 569). Os itens descrevem, assim, os recursos ou ganhos resultantes da participação dos indivíduos nos vários domínios de actuação. Para cada uma das esferas extra-laborais, os inquiridos são convidados a indicar o grau de (dis)concordância, usando uma escala de Likert com cinco níveis de concordância (5. ‘concordo totalmente’; 1. ‘discordo totalmente’). A escala relativa aos benefícios da parentalidade começa com ‘O papel de pai/mãe...’ e continua com alguns enunciados dos potenciais benefícios decorrentes daquele papel. O mesmo procedimento foi usado para os itens descritivos do envolvimento na comunidade e as actividades de lazer. É oportuno referir que as escalas usadas afastam-se consideravelmente das originais, sobretudo em termos de dimensão. A escala que serviu de ponto de partida para a construção das escalas de benefícios aqui usadas é composta por 15 itens. Para efeitos desta pesquisa, foram usados apenas 5 itens, em virtude das dificuldades sentidas pelos participantes em responder àqueles enunciados. Nas entrevistas exploratórias, os entrevistados revelaram tratar-se de questões de difícil resposta. Por isso, na redacção do primeiro questionário, procurou apenas captar-se a essência das escalas, reduzindo-as aos aspectos essenciais.

Depois dos efeitos positivos, foram estudados os efeitos negativos resultantes da participação no domínio extra-laboral. Nesta parte, os inquiridos têm que manifestar o seu grau de concordância relativamente a itens descritivos de constrangimentos e custos que podem decorrer da sua participação nessas actividades. Esta escala visa medir a percepção de conflito e tensão decorrente da participação dos indivíduos nas esferas profissional e privada. Os itens usados foram adaptados a partir de itens recolhidos na literatura sobre o conflito trabalho-família (Kopelman, Greenhaus e Connolly, 1983; Gutek, Searl e Klepa, 1991). Os itens desta medida ilustram os três tipos de conflito propostos por Greenhaus e Beutell (1985), nomeadamente o conflito baseado no tempo (*time-based*), conflito baseado na pressão (*strain-based*) e conflito baseado no comportamento (*behavior-based*), já referidos no capítulo 3, quando se procedeu à revisão da literatura sobre a relação entre trabalho e o domínio extra-laboral. Numa escala de Likert com cinco pontos – 5. ‘concordo totalmente’ a 1. ‘discordo totalmente’ –, os inquiridos são convidados a reportar o grau de concordância com um conjunto de afirmações que ilustram as formas de conflito enunciadas.

Para encerrar esta secção, surge uma questão destinada a conhecer as estratégias de *coping*, isto é, as táticas que os indivíduos utilizam tendo em vista a resolução de possíveis

conflitos resultantes do envolvimento em múltiplos papéis (profissionais, conjugais, parentais e ligados à comunidade). Os itens usados filiam-se nas escalas de conflito de papéis de Gray (1983) e de Kirchmeyer (1993), desenvolvidas a partir das estratégias de *coping* definidas por Hall (1972). As estratégias identificadas por Hall (1972) agrupam 16 tácticas de *coping*, classificadas em três categorias: a 'redefinição estrutural de papéis', a 'redefinição pessoal de papéis' e 'comportamento reactivo', já abordadas no âmbito da revisão da literatura. A escala de *coping* usada no presente estudo integra 11 itens que cobrem os três tipos de estratégias anteriormente identificadas. É pedido aos inquiridos para indicarem o grau de concordância com um conjunto de afirmações que sugerem a utilização das diferentes estratégias atrás enunciadas. As respostas são dadas numa escala de 5 pontos, que varia entre 5. 'concordo totalmente' a 1. 'discordo totalmente'.

A secção V, que encerra o questionário, tem por objectivo conhecer a posição que, na perspectiva dos inquiridos, a organização toma relativamente às questões do domínio extra-laboral. Para definir a resposta da organização face ao domínio extra-laboral, o presente estudo socorre-se de dois conceitos identificados no trabalho de Kanter (1977) e baptizados por Kirchmeyer (1995) como 'separação' e 'integração'. A estas duas posições, acresce uma terceira, da autoria de Hall e Ritchter (1988), que Kirchmeyer (1995) apelida de 'respeito'. Assim, a primeira questão pretende identificar o grau em que os inquiridos consideram que a respectiva organização adopta, relativamente ao domínio extra-laboral, uma postura que configura uma posição de separação, integração ou respeito. A escala baseia-se no trabalho de Kirchemeyer (1995), sendo composta, no presente estudo, por 6 itens representativos das respostas de separação, integração e respeito. A resposta é dada em termos de concordância com os itens, numa escala de Likert com 5 pontos. Na questão seguinte, os inquiridos que, na questão anterior, descreveram a sua organização como uma entidade que adopta uma postura de separação, são convidados a identificar os motivos subjacentes a tal posição. Para tal, são-lhes facultadas três razões que poderão concorrer para tal justificação, sendo ainda dada a possibilidade de acrescentar outros motivos diferentes dos que foram sugeridos. Os inquiridos são convidados a manifestar a sua concordância com cada uma das 3 razões apontadas, usando uma escala tipo Likert de 5 pontos.

Os inquiridos são posteriormente levados a dar a sua opinião acerca das políticas de conciliação entre vida familiar e profissional que, no seu entender, deveriam ser fomentadas pelas respectivas organizações empregadoras. Esta escala é composta por 7 itens que descrevem algumas políticas organizacionais destinadas a facilitar a articulação entre os deveres da vida profissional e as obrigações decorrentes da esfera privada. Os itens usados na

presente investigação foram inspirados na literatura existente sobre as políticas de conciliação entre os dois domínios principais da vida dos indivíduos, designadamente o trabalho e a família (Aryee e Luk, 1996). É pedido aos inquiridos que indiquem o grau de concordância com as afirmações, usando uma escala de Likert com 5 pontos.

Finalmente, na última questão, auscultam-se os inquiridos sobre o apoio/suporte que recebem das suas chefias e dos colegas de trabalho nas questões do domínio extra-laboral. As escalas usadas foram adaptadas a partir de medidas encontradas na literatura sobre suporte social (Repetti, 1987; Greenberger, Goldberg, Hamill, O'Neil e Payne, 1989). Foram usados 5 itens que procuram reflectir diferentes formas de apoio proporcionado pelas chefias no sentido de acomodar as questões extra-laborais. A mesma escala foi usada para medir o apoio prestado pelos colegas de trabalho. Em ambos os casos, os inquiridos tinham que indicar o seu grau de concordância com as afirmações, usando uma escala de Likert com 5 pontos.

O questionário contém uma parte destinada aos comentários, sugestões e questões que os inquiridos considerem pertinente colocar. Aqueles que manifestarem vontade em conhecer os resultados do estudo ou estiverem dispostos a conceder algum do seu tempo para uma entrevista, são convidados a deixar o contacto.

A operacionalização dos aspectos conceptuais do estudo resultou – não se resistirá a considerar – num número excessivo de questões. Embora sabendo que os inquéritos longos provocam reacções negativas nos inquiridos, achou-se preferível correr o risco de provocar o enfado nestes do que ceder à tentação de eliminar perguntas que, mais tarde, poderiam vir a revelar-se pertinentes para a compreensão da problemática em estudo. Tal opção – que alguns tenderão a rotular de ingénua, outros de ambiciosa –, não tendo afectado irremediavelmente a exequibilidade do inquérito por questionário, introduziu algumas dificuldades, sobretudo de ordem prática. Por um lado, reflectiu-se sobre as taxas de resposta, que foram inferiores às desejadas. Por outro lado, o elevado número de questões dificultou o tratamento estatístico dos dados, tornando-o num processo moroso e complexo.

5.5. Participantes e procedimentos

Nos pontos que se seguem, é feita uma referência breve aos indivíduos que participaram na pesquisa, bem como a alguns procedimentos adoptados no trabalho de campo. Relativamente aos inquiridos, são brevemente enunciados os motivos que determinaram a escolha de académicos e profissionais de saúde. No que diz respeito aos procedimentos, descrevem-se alguns momentos fundamentais, nomeadamente as diligências encetadas junto

das organizações em que o estudo foi levado a efeito e forma de aceder aos contextos de aplicação do inquérito por questionário.

5.5.1. Académicos e profissionais de saúde

A amostra é composta por profissionais de saúde e académicos. Especificamente, incide sobre médicos, enfermeiros e docentes universitários de quatro organizações distintas⁷³. A decisão de estudar os profissionais não é arbitrária e tão pouco pretende desvalorizar as ocupações que não revestem o carácter de ‘profissionais’. Tal escolha encontra justificação nos próprios objectivos do estudo. Ora, sendo o conceito de empenhamento profissional uma das variáveis dependentes da investigação, a população alvo de estudo deveria ter uma natureza profissional. Os profissionais são, por definição, indivíduos que, por efeito de um processo de socialização profissional e mediante controlo pelos pares, adquirem e mantêm um conjunto de valores, atitudes e comportamentos singulares, que os distinguem das outras ocupações não-profissionais. Neste contexto, o empenhamento na profissão adquire extrema importância, pois é encarado como um conceito capaz de abarcar a constelação de características únicas, singulares e específicas que definem as diversas profissões (Kaldenberg, Becker e Zvonkovic, 1995). Além disso, há a crença de que os profissionais diferem dos não profissionais na medida em que apresentam um profundo empenhamento de longo prazo no respectivo campo de conhecimento, que poderá revelar-se incompatível com um nível elevado de empenhamento na organização. Efectivamente, há estudos na literatura sobre a relação entre o empenhamento na organização e empenhamento na profissão que apoiam a tese de conflito, no pressuposto de que as duas formas de empenhamento são mutuamente exclusivas (por exemplo, Miller, 1967; Hall, 1968; Sorenson e Sorenson, 1974). Wallace (1993) vê os dois tipos de empenhamento como fenómenos distintos, mas relacionados. Esta perspectiva torna possível encarar o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão numa lógica de complementaridade, admitindo que os indivíduos podem desenvolver laços fortes em relação à sua organização e profissão.

Por outro lado, estando o estudo voltado para a avaliação dos efeitos de aspectos ligados ao domínio extra-laboral sobre o empenhamento dos indivíduos na organização e na

⁷³ A escolha das populações-alvo do estudo foi intencional. Por este motivo, a amostra tem contornos de conveniência. Como se pretendia estudar o empenhamento de académicos e profissionais de saúde, foram efectuados contactos no sentido de negociar o acesso a duas universidades e dois hospitais. A escolha de quatro organizações visava a diversificação da amostra. Foi igualmente colocada a hipótese de efectuar comparações entre os inquiridos de cada uma daquelas organizações, pelo que as organizações universitárias e as instituições hospitalares deveriam ter um estatuto correspondente, na lógica pública/privada.

profissão, faria sentido que o estudo incidisse sobre profissões que fossem particularmente exigentes em termos de tempo e energia. Um estudo centrado neste tipo de profissões poderia inflacionar o impacto da vida extra-laboral sobre o empenhamento na organização e na profissão, conferindo maior visibilidade aos efeitos potenciais do domínio extra-laboral sobre aqueles constructos. Na opinião de Perry-Jenkins, Repetti e Crouter (2000), uma estratégia primordial para compreender a complexidade das dinâmicas associadas ao trabalho e à família (vida privada) consiste em centrar o estudo em ocupações de elevado stresse e passíveis de confrontar diariamente os seus titulares com desafios e exigências. De seguida, são apresentadas as razões de fundo que determinaram a escolha de académicos e profissionais de saúde.

A conciliação entre a carreira profissional e a vida familiar e privada constitui um desafio para todos os indivíduos, homens e mulheres no mercado de emprego. Todavia, a literatura revela que há determinadas profissões em que a gestão harmoniosa entre os dois domínios se afigura particularmente complexa. Alguns estudos apresentam a carreira universitária como uma das profissões mais desafiantes sob o ponto de vista da combinação de uma carreira de sucesso com a vida familiar (Piotrkowski, Rapoport e Rapoport, 1987; Dressel e Clark, 1990). Muitas pesquisas revelam que a articulação entre o trabalho e a família foi, e continua a ser, um grande (senão o maior) obstáculo que as mulheres têm que enfrentar na academia (Glazer-Raymo, 1999; Baylin, 2003).

Na opinião de Gatta e Roos (2004), a academia nem sempre acolheu as mulheres de braços abertos, impondo-lhes sérias dificuldades na conciliação entre vida profissional e vida familiar/privada. Glazer-Raymo (1999) sublinha a permeabilidade da vida académica a uma cultura de trabalho masculina, assente na dicotomização da vida social em esfera pública e esfera privada. O facto de as universidades enfatizarem a flexibilidade, autonomia e liberdade de pensamento, parece fazer delas o lugar ideal para trabalhar. Paradoxalmente, a introdução de maior flexibilidade cria sérias dificuldades à conciliação entre o trabalho e a vida privada. Hoje, como antes, as mulheres académicas procuram gerir individualmente estas questões, tentando, ao longo da carreira, equilibrar a sua participação nas esferas pública e privada, com pouco, ou nenhum, apoio por parte da universidade (Gatta e Roos, 2004). Apesar das dificuldades, são cada vez mais as mulheres que ocupam lugares na academia. Por outro lado, e em consequência da maior participação das mulheres no mercado de trabalho, os académicos do sexo masculino enfrentam um número crescente de problemas no domínio do trabalho e da família (Gatta e Roos, 2004). Deste modo, as questões no âmbito da conciliação

entre vida profissional e familiar, outrora predominantemente femininas, constituem desafios importantes para ambos os sexos.

Segundo as pesquisas efectuadas neste campo, o desafio da conciliação é particularmente complexo para as mulheres académicas, sobretudo no que respeita aos cuidados prestados aos filhos (Finkel e Olswang, 1996). Não obstante as obrigações assumidas na esfera familiar e privada serem frequentemente mencionadas como factores passíveis de influenciar o sucesso das mulheres no ensino superior, não são frequentes os estudos que comparem a perspectiva de homens e mulheres na carreira universitária sobre a problemática trabalho/família (O’Laughlin e Bischoff, 2005). Pelos motivos apresentados, o estudo dos efeitos do domínio extra-laboral sobre o empenhamento dos académicos na organização e na profissão afigura-se especialmente interessante.

No que diz respeito aos profissionais de saúde, há razões que levam a supor que a articulação entre o trabalho e a esfera privada constitui um desafio para a maior parte daqueles profissionais, sobretudo do sexo feminino. A medicina foi, durante anos, encarada como uma profissão masculina, fundamentalmente por se considerar o exercício da medicina incompatível com a vida familiar. Notman e Nadelson (1973, p. 1125) descrevem a medicina como ‘mundo de homens’, de elevada competição. Em 1971, Williams discutia as razões que levavam as mulheres a enveredar pela carreira médica e as dificuldades decorrentes daquela escolha vocacional. No artigo, é referido que as mulheres evitavam a medicina por considerarem uma profissão demasiado exigente e difícil de articular com o casamento e responsabilidades familiares. A medicina é aí descrita como uma profissão que absorve o tempo, energia e reservas emocionais daqueles que a praticam. Além disso, encerra algumas expectativas relativamente ao seu exercício. Uma delas apresenta a medicina como um ‘chamamento’, isto é, como um sacerdócio que obriga a uma dedicação exclusiva por parte daqueles que a professam. Espera-se que as mulheres que abraçam a medicina se mostrem profundamente empenhadas na profissão e igualmente predispostas a trabalhar até ao limite das suas capacidades. A segunda expectativa depositada naqueles que praticam medicina é a tomada de consciência de que são responsáveis pela vida de outras pessoas, e que os seus conhecimentos e competências tornam-se rapidamente obsoletos. São desafios muito grandes que obrigam à elevação dos padrões individuais de desempenho (sejam homens ou mulheres), bem como a um envolvimento contínuo no mundo da medicina.

Uhlenberg e Cooney (1990) referem que a medicina removeu a maior parte das barreiras à igualdade de género, todavia, as carreiras das mulheres na medicina ainda esbarram com algumas dificuldades decorrentes da conciliação entre vida profissional e vida

privada, tais como o maior envolvimento feminino no trabalho doméstico e na prestação de cuidados aos filhos. Levinson, Tolle e Lewis (1989) afirmam que as mulheres que escolhem a medicina, sobretudo aquelas que abraçam uma carreira académica, e decidem ter filhos optaram por assumir empenhamentos conflituantes. As pressões de tempo resultantes da articulação dos vários papéis competem com os imperativos biológicos reprodutivos, dificultando o equilíbrio entre a vida profissional e vida privada. A difícil articulação entre os papéis profissionais e os papéis extra-laborais e eventual repercussão sobre o empenhamento dos médicos na organização e na profissão, faz deles um interessante objecto de estudo.

No caso português, a prestação de cuidados básicos aos doentes esteve, à semelhança de outros países, nas mãos de pessoas que pertenciam a ordens religiosas, militares, a confrarias e irmandades, sob várias designações: enfermeiros maiores e pequenos, hospitaleiros e hospitaleiras, irmãos e irmãs, religiosos e religiosas, enfermeiras, servas ou simplesmente mulheres (Graça e Henriques, 2004). Como referem Graça e Henriques (2000), a enfermagem constitui provavelmente o mais antigo dos deveres imposto às mulheres nas sociedades humanas patriarcais, logo a seguir ao dever de reprodução. As mulheres desempenharam, desde sempre, um papel de destaque na prestação de cuidados aos doentes, patente na feminização do acto de cuidar.

A reforma efectuada no período do Estado Novo, ao impor a proibição do casamento das enfermeiras, contribuiu para reforçar a profissão de enfermagem como feminina. O D.L. n.º 32612, de 31 de Dezembro de 1942 (medida legal inspirada no modelo fascista italiano) é revogado, mais de vinte anos depois, pelo D.L. n.º 44923, de 18 de Março de 1963, dando permissão ao casamento das enfermeiras hospitalares que há muito reclamavam tal direito (Ferreira, 1990). Durante esse período, o exercício da enfermagem esteve exclusivamente a cargo de mulheres solteiras que se ocupavam de cuidar dos enfermos. Apesar de, nos dias de hoje, haver homens na profissão de enfermagem, o universo da enfermagem continua a ser constituído maioritariamente por mulheres. Toda a referência histórica apresenta a enfermagem como uma profissão de matrizes femininas (Nunes, 2003). Nunes (2003) socorre-se das palavras de Ramalho Ortigão para ilustrar o facto de ser socialmente aceite que “os cuidados aos doentes são um belo emprego para o trabalho das mulheres” (p. 274).

A enfermagem constitui uma actividade profissional de importância reconhecida, para a sociedade em geral e em especial para os indivíduos necessitados de cuidados de saúde (Rego e Carvalho, 2002). Apesar da inegável importância desta actividade profissional no âmbito da prestação de cuidados de saúde, e não obstante os enfermeiros serem o grupo dominante nas organizações de saúde, verifica-se que os enfermeiros são o grupo menos

estudado na área da saúde (Rego e Carvalho, 2002). Este facto constitui, por si só, um importante argumento para justificar a escolha dos enfermeiros para integrar o presente estudo. Mas há um motivo fundamental, que se prende com a natureza da profissão e com as competências requeridas àqueles que prestam este tipo de cuidados de saúde. A profissão de enfermagem tem subjacente uma componente emocional sem qualquer paralelo noutras actividades profissionais (Rego e Carvalho, 2002). O trabalho emocional associado ao acto de cuidar é, por essência, desgastante e exigente, podendo configurar uma dificuldade acrescida na conciliação necessária entre a vida profissional e a vida privada.

Face ao exposto, e tendo em conta a problemática em estudo, considera-se que os profissionais da área da saúde constituem um grupo interessante de análise. O facto de se presumir que a gestão da vida profissional e privada daqueles profissionais é complexa, constitui-se numa razão fundamental para levar a cabo um estudo voltado para a compreensão dos efeitos do domínio extra-laboral sobre o empenhamento na organização e na profissão. Outros motivos poderiam ter sido invocados para justificar a pertinência de estudar os profissionais de saúde (médicos e enfermeiros), todavia a argumentação acima exposta reúne as razões fundamentais que subjazem a tal escolha.

5.5.2. Procedimentos adoptados na aplicação do inquérito por questionário

Os questionários foram respondidos por académicos de duas instituições de ensino superior⁷⁴: uma universidade pública do norte do país e uma universidade de regime concordatário. O inquérito por questionário foi também aplicado a profissionais de saúde de dois hospitais distintos: uma unidade SPA⁷⁵ (Sector Público Administrativo) e um hospital privado. Tratando-se de inquéritos auto-administrados, o questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação. Nela, eram brevemente explicados os objectivos e importância da pesquisa. Os inquiridos eram informados da autorização dos órgãos de gestão da respectiva instituição para a realização do estudo, sendo ainda dadas garantias de anonimato das respostas e confidencialidade dos dados.

⁷⁴ A universidade pública integra um conjunto de escolas e institutos, distribuído por dois *campi* universitários. A universidade de regime concordatário caracteriza-se pela dispersão geográfica das respectivas faculdades e escolas. Os inquéritos foram enviados para os vários pólos universitários que a constituem, designadamente Lisboa, Porto, Braga e Beiras.

⁷⁵ À data em que foi levado a efeito o inquérito por questionário – Fevereiro de 2002 – , o hospital constituía uma unidade SPA (Sector Público Administrativo), da Região Centro. Em Dezembro do mesmo ano, com o processo de empresarialização hospitalar, passou a fazer parte da rede de hospitais-empresa do Serviço Nacional de Saúde, habitualmente designados por hospitais SA (Sector Público Empresarial).

Nos meses de Novembro e Dezembro de 2001, o questionário foi distribuído por todos os docentes de carreira, com o grau de Doutor da universidade pública. Foram distribuídos 437 questionários a todos os docentes que correspondiam àquela descrição. Por se tratar da instituição de trabalho da investigadora, os académicos visados eram convidados a fazer o retorno dos questionários, seguindo a via do correio interno, usando um envelope devidamente endereçado para o efeito. Um dos questionários foi excluído da análise pelo facto de estar muito incompleto.

Entretanto, efectuaram-se contactos junto dos órgãos dirigentes da segunda universidade, com o propósito de obter listagens dos docentes doutorados, em regime de exclusividade. O requisito da exclusividade encontra explicação no facto de se pretender restringir a amostra a inquiridos com uma única filiação organizacional. Isto porque se antecipavam algumas dificuldades no preenchimento do questionário, sobretudo na escala de empenhamento na organização. Apesar deste cuidado, a investigadora foi contactada, via correio electrónico, por um inquirido que, dando aulas em mais do que uma instituição, perguntava a qual delas se devia reportar na escala do empenhamento na organização. Todas as faculdades e escolas contactadas responderam afirmativamente à solicitação, excepto uma, que negou a cedência dos contactos dos docentes, argumentando tratar-se de informação confidencial. Apesar das tentativas feitas, não foi possível aplicar o inquérito nesta instituição. Nos restantes casos, os responsáveis máximos das instituições contactadas autorizaram a divulgação das listagens dos docentes doutorados em exclusividade. Obtidos os nomes e graus académicos dos docentes, bem como o tipo de vínculo à instituição, procedeu-se ao *mailing* dos questionários, que teve lugar nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2002. 129 questionários foram enviados, por correio, aos docentes doutorados em regime de exclusividade. Na carta de apresentação, os inquiridos eram instruídos no sentido de reenviarem os questionários para um apartado, utilizando um envelope RSF especificamente criado para o efeito.

O inquérito foi alargado a académicos com o grau de mestre, de carreira e em regime de exclusividade, no sentido de aumentar a taxa de resposta que se previa baixa, tendo em conta o número de questionários entretanto devolvidos pelos académicos doutorados. Nos meses de Abril e Maio, foram distribuídos 352 questionários (um dos quais veio devolvido pelo facto de o docente não se encontrar no país) aos mestres da universidade pública, e 116 aos mestres em exclusividade da universidade de regime concordatário. Na universidade pública, repetiu-se o envio aos doutorados. A decisão de fazer o *follow-up* apenas aos doutorados da universidade pública encontra justificação na facilidade de acesso a eles. Além

disso, sendo em maior número, parecia justificar o investimento. Assim, no mês de Maio, procedeu-se a nova aplicação do inquérito por questionário aos académicos doutorados da universidade pública. No *follow-up*, foram distribuídos questionários a todos os docentes, excepto aqueles que, tendo já respondido e deixado contacto, permitiram a sua identificação.

Relativamente às instituições hospitalares, as primeiras diligências efectuadas no sentido de obter autorização para aplicar os questionários aos profissionais de saúde revelaram-se infrutíferas. Nos dois hospitais primeiramente contactados (apenas por carta dirigida ao Conselho de Administração, seguindo instruções dadas por funcionários do próprio hospital), os pedidos foram ambos indeferidos. Entretanto, novos contactos foram efectuados, recorrendo, quer à via institucional, quer a alguns conhecimentos informais.

O Conselho de Administração do hospital SPA (Sector Público Administrativo) contactado deu parecer positivo à solicitação. Como o inquérito se destinava a todos⁷⁶ os médicos e enfermeiros do hospital, foram solicitadas duas entrevistas com as chefias de topo de cada um dos grupos de profissionais de saúde. As reuniões com o Director Clínico e com o Enfermeiro Director da referida instituição permitiram a clarificação dos objectivos do estudo, bem como a delineação de estratégias de distribuição e retorno dos inquéritos. No hospital público, foram entregues 600 questionários – 400 dirigidos aos enfermeiros e 200 destinados aos médicos -, sendo que o Director Clínico e o Enfermeiro Director tomaram em mãos a tarefa de fazer chegar os questionários aos seus destinatários. A forma de proceder ao retorno dos questionários preenchidos foi a mesma descrita anteriormente para os académicos da universidade de regime concordatário, isto é, envio de envelope RSF para um apartado.

A última instituição a ser contactada foi um hospital privado. Pretendia-se, assim, fazer equivaler os estatutos jurídicos das instituições universitárias e hospitalares, numa lógica público/privado⁷⁷. Os primeiros esforços envidados no sentido de auscultar a receptividade dos órgãos de gestão hospitalar a um inquérito por questionário foram de natureza informal. A favorabilidade destas diligências informais deram lugar a um pedido de carácter institucional,

⁷⁶ Em rigor, dever-se-ia ter inquirido apenas os médicos e enfermeiros em situação de exclusividade, critério anteriormente usado para os académicos. Todavia, tal preocupação iria complicar o processo de distribuição dos questionários nos hospitais, que se pretendeu simplificar ao máximo dada a especificidade do contexto de análise. Ou seja, as dificuldades sentidas na aproximação às instituições hospitalares e todos os cuidados tidos na negociação do acesso às mesmas, fez com que se desse prioridade à aplicação generalizada do questionário, em prejuízo do cumprimento do requisito de exclusividade. O raciocínio foi o seguinte: se já foi difícil chegar a uma situação de compromisso no que toca à aplicação do questionário, a imposição da exclusividade à instituição poderia pôr em perigo a exequibilidade do inquérito por questionário.

⁷⁷ A dicotomia organização pública e organização privada foi um critério seguido para a selecção dos profissionais a estudar, esperando-se que a integração dos profissionais em organizações públicas *versus* organizações privadas pudesse introduzir algumas diferenças interessantes de analisar. Assim, optou-se por abordar profissionais de saúde num hospital público e o mesmo tipo de profissionais num hospital privado/gestão privada. Recorde-se que o mesmo critério havia presidido à escolha dos académicos.

dirigido ao responsável máximo do hospital em questão, do qual se obteve deferimento. Neste hospital, foi solicitada à investigadora a entrega de 230 questionários, sem facultar quaisquer dados adicionais sobre o número de médicos e enfermeiros ao serviço.

No total, foram enviados 1864 questionários, dos quais 1034 a académicos e 830 questionários a profissionais de saúde (médicos e enfermeiros). Não foram incluídos na análise 13 questionários, um porque foi devolvido (conforme explicado anteriormente) e os restantes por estarem muito incompletos. Foram obtidos 534 questionários válidos, perfazendo uma taxa de resposta de 28,8%. Trata-se de uma taxa de resposta modesta, o que não constituiu uma surpresa, tendo em conta a dimensão e o tempo de resposta associado ao preenchimento do questionário.

De entre as considerações que podem ser tecidas como forma de justificar a modesta percentagem de respostas válidas obtida no inquérito por questionário, destaca-se uma, relacionada com o tipo de pessoas inquiridas. É sabido que há determinados indivíduos que se revelam sujeitos difíceis de estudar. Tomando emprestadas as palavras de Ferreira (1986, p. 181), “são conhecidas as dificuldades dos investigadores em «porem a falar» as pessoas superocupadas do mundo dos negócios ou aquelas cujas funções profissionais passam por «fazer falar os outros». É o caso dos advogados, juízes, assistentes sociais, médicos e... investigadores (policiais ou sociais)”. Ora, desta lista fazem parte os alvos de pesquisa do presente estudo, nomeadamente os médicos e os académicos (investigadores sociais), excepto os enfermeiros. De qualquer forma, não faria sentido incluir os enfermeiros na lista de inquiridos ‘difíceis’, dadas as elevadas taxas de resposta obtidas junto deles.

Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Este escrutínio permitiu apurar as respostas válidas, tendo levado à exclusão de alguns questionários recebidos. Decidiu-se excluir da análise os questionários, que estando bastante incompletos, não seriam passíveis de tratamento estatístico. Extraídos os questionários incompletos, obteve-se um total de 534 respostas válidas. Depois de revistos, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados. Sempre que se justificou, foi corrigida a codificação inicialmente proposta.

No capítulo seguinte, procede-se à apresentação e análise dos resultados do tratamento dos dados efectuado para análise da problemática de investigação.

Capítulo 6. ANÁLISE DE RESULTADOS: O DOMÍNIO EXTRA-LABORAL

O principal objectivo deste estudo consiste em avaliar em que medida o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão podem ser explicados com base num conjunto de variáveis que traduzem o envolvimento no domínio extra-laboral. A estrutura seguida na apresentação e análise dos resultados traduz o percurso feito em termos de tratamento dos dados, que culmina com a avaliação do poder explicativo de um conjunto de variáveis extra-laborais sobre os focos de empenhamento na organização e empenhamento na profissão, e cada uma das três dimensões (afectiva, instrumental e normativa).

Neste capítulo, são apresentados os resultados atinentes às variáveis explicativas do estudo. Começa-se por fazer uma apresentação das características sócio-demográficas e profissionais dos inquiridos, nomeadamente a composição em termos de sexo, a sua distribuição por grupos etários e níveis de escolaridade, bem como as médias em termos de antiguidade na profissão e na actual organização empregadora. É dada a conhecer a situação conjugal dos inquiridos, o número de filhos, bem como a existência de familiares idosos a cargo. Para ficar com um retrato mais completo da amostra, procede-se ainda ao cruzamento de algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais.

Depois de caracterizada a amostra, procede-se à análise dos resultados relativos às variáveis extra-laborais⁷⁸. São apresentadas as correlações obtidas entre as variáveis sócio-demográficas e profissionais e os itens das escalas referentes ao domínio extra-laboral. Estas escalas são posteriormente submetidas a análise factorial, com o objectivo de calcular os *scores* factoriais para utilização nas estatísticas posteriores. Para avaliar a fidedignidade das escalas usadas no estudo do domínio extra-laboral, procede-se à análise de consistência interna para cada uma das variáveis atitudinais, sendo apresentado um quadro com uma síntese desta informação.

6.1. Caracterização da amostra

O Quadro 6.1 apresenta as características demográficas e profissionais dos inquiridos. Os dados apresentados reportam-se ao número de casos válidos. A amostra é constituída por 534 inquiridos, pertencentes a 4 organizações distintas, nomeadamente docentes de duas instituições académicas – uma pública (n=173; 32,4%) e outra de regime concordatário

⁷⁸ Para efeitos de análise e tratamento estatístico dos dados, foram usados diversos procedimentos e análises, disponíveis no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

(n=62; 11,6%) – e profissionais de saúde (médicos e enfermeiros) de duas unidades hospitalares – um hospital SPA (n=194; 36,3%) e um hospital privado (n=105; 19,7%).

No que diz respeito à composição da amostra em termos de sexo, tem-se que 202 inquiridos são do sexo masculino (37,9%) e 331 do sexo feminino (62,1%), sendo que um respondente não refere o sexo. A idade média é de 37,4 anos.

Relativamente ao estado civil, a amostra é composta maioritariamente por indivíduos casados, que correspondem a 61% da amostra, seguindo-se os solteiros (28,1%). No seu conjunto, estes dois grupos predominantes constituem quase 90% da amostra. A distribuição dos inquiridos em função da situação conjugal é a seguinte: 150 indivíduos são solteiros, 325 são casados, 24 vivem em união de facto, 28 são separados ou divorciados e 6 são viúvos. O número médio de anos de casamento ou união de facto reportado pelos inquiridos é de 12,1 anos.

Dos inquiridos, 316 (59,5%) referem ter pelo menos um filho e 215 (40,5%) afirmam não ter filhos. Apenas 46 inquiridos (8,7%) dizem ter idosos a seu cargo, sendo que 482 (91,3%) assinalam o contrário. Ou seja, são poucos os inquiridos com responsabilidades no domínio da prestação de cuidados a familiares idosos.

Em relação ao nível de habilitações académicas, os inquiridos distribuem-se da seguinte forma: 171 inquiridos (32%) têm um bacharelato, 122 (22,8%) têm o grau de licenciatura, 92 (17,2%) possuem o grau de mestre, 146 inquiridos (27,3%) são doutorados e 3 inquiridos (0,6%) referem possuir outro tipo de habilitações diferentes das anteriormente citadas.

Em termos de experiência profissional, os respondentes apresentam uma média de 13,6 anos de exercício de actividade profissional e uma dispersão elevada (desvio padrão de 9,25). A antiguidade na organização reportada pelos inquiridos que constituem a amostra apresenta uma média de 10,9 anos.

Quadro 6.1. Médias, desvios-padrão e percentagens das características sócio-demográficas e profissionais da amostra (N=534)

Variáveis sócio-demográficas e profissionais		n*	%	M	DP
Sexo	Masculino	202	37,9		
	Feminino	331	62,1		
Idade		510		37,4	10,1
Grau académico	Bacharelato	170	32,0		
	Licenciatura	122	22,8		
	Mestrado	92	17,2		
	Doutoramento	146	27,3		
	Outro	3	0,6		
Estado civil	Solteiro	150	28,1		
	Casado	325	61,0		
	União de facto	24	4,5		
	Separado/divorciado	28	5,3		
	Viúvo	6	1,1		
Anos casamento/união facto		329		12,14	8,33
Filhos	Sim	316	59,5		
	Não	215	40,5		
Idosos a cargo	Sim	46	8,7		
	Não	482	91,3		
Profissão	Académicos Univ. Púb.	173	32,4		
	Académicos Univ. R. C.	62	11,6		
	Médicos Hosp. SPA	20	3,7		
	Enfermeiros Hosp. SPA	174	32,6		
	Médicos Hosp. Priv.	8	1,5		
	Enfermeiros Hosp. Priv.	97	18,2		
Anos de activ. profissional		531		13,61	9,25
Antiguidade na organização		532		10,91	7,80

* Número total de casos válidos

Para obter um retrato mais completo da amostra, foram ainda cruzadas algumas variáveis. A distribuição dos inquiridos por sexo e grupos etários pode ser observada no Quadro 6.2. O quadro refere-se às informações fornecidas por 509 inquiridos, cujas idades estão compreendidas entre os 21 e os 67 anos.

Foi possível apurar que a média de idades das mulheres é de 35,5 anos, sendo inferior à dos respondentes do sexo masculino, que se cifra em 40,6 anos. Os intervalos de idades que encerram o maior número de respondentes masculinos são o 30-39 anos (35,4%) e o 40-49 anos (33,8%). A maior percentagem de mulheres inquiridas tem idades compreendidas entre os 30 e 39 anos (39,7%), sendo que 29% afirma ter menos de 30 anos.

Quadro 6.2. Sexo e idade dos inquiridos (N=509)*

Idade (n/%)	Sexo do inquirido				Total	
	Masculino		Feminino			
<30 anos	25	12,8	91	29,0	116	22,8
30-39 anos	69	35,4	133	42,4	202	39,7
40-49 anos	66	33,8	61	19,4	127	25,0
50-59 anos	23	11,8	26	8,3	49	9,6
≥60 anos	12	6,2	3	1,0	15	2,9
Total	195	100	314	100	509	100

* Número total de casos válidos

As percentagens apresentadas nas colunas relativas ao sexo do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos do sexo correspondente.

Para analisar as diferenças entre homens e mulheres em relação ao nível de escolaridade, procedeu-se ao cruzamento do grau académico com o sexo dos inquiridos. O Quadro 6.3 mostra que o nível de escolaridade mais representado na amostra é o bacharelato. No subconjunto dos inquiridos que possuem habilitações ao nível do bacharelato (31,9%), 25,3% são do sexo feminino e 6,6% são do sexo masculino. As mulheres têm igualmente uma representação superior à dos homens no âmbito da licenciatura (15,2% contra 7,7%) e no mestrado (10,9% contra 6,4%). Embora as mulheres tenham uma representação manifestamente superior à dos homens no âmbito dos cursos médios e superiores, esta tendência inverte-se no nível de habilitações mais elevado. Dos 27,4% de inquiridos doutorados, 17,1% são do sexo masculino e 10,3% são do sexo feminino.

Quadro 6.3. Grau académico do inquirido, segundo o sexo (N=533)*

Grau académico (n/%)	Sexo do inquirido				Total	
	Masculino		Feminino			
Bacharelato	35	17,3	135	40,8	170	31,9
Licenciatura	41	20,3	81	24,5	122	22,9
Mestrado ou equivalente	34	16,8	58	17,5	92	17,3
Doutoramento	91	45,0	55	16,6	146	27,4
Outro	1	0,5	2	0,6	3	0,6
Total	202	100	331	100	533	100

* Número total de casos válidos

As percentagens apresentadas nas colunas relativas ao sexo do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos do sexo correspondente.

Procedeu-se ainda ao cruzamento do grau académico com a profissão. Para facilitar a análise, a variável profissão foi agregada em duas grandes categorias: académicos e profissionais de saúde. O Quadro 6.4 mostra a forma como se distribuem aqueles profissionais pelos vários níveis de habilitações. A leitura do quadro permite apurar que os inquiridos com bacharelato ou licenciatura são, na sua totalidade, profissionais de saúde. Esta situação decorre das opções feitas aquando da escolha dos participantes da pesquisa. Relembre-se que a necessidade de restringir a amostra dos académicos levou à inquirição de indivíduos com o grau de mestre e doutor. Dado que o mesmo critério não poderia ser usado nos profissionais de saúde, o inquérito por questionário foi aplicado a todos os médicos e enfermeiros dos hospitais estudados. Por isso, o cruzamento da variável grau académico com a profissão mostra que o subconjunto dos inquiridos doutorados é integralmente composto por académicos e o subconjunto dos inquiridos com grau de mestre inclui apenas três profissionais de saúde.

Quadro 6.4. Grau académico do inquirido, segundo a profissão (N=534)*

Grau académico (n/%)	Profissão do inquirido				Total	
	Académicos		Profissionais Saúde			
Bacharelato	-	-	171	57,2	171	32,0
Licenciatura	-	-	122	40,8	122	22,8
Mestrado ou equivalente	89	37,9	3	1,0	92	17,2
Doutoramento	146	62,1	-	-	146	27,3
Outro	-	-	3	1,0	3	0,6
Total	235	100	299	100	534	100

* Número total de casos válidos

As percentagens apresentadas nas colunas relativas à profissão do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos da profissão correspondente.

6.2. Actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral

Neste ponto, procede-se à análise dos dados relativos às variáveis extra-laborais. Para efeitos do presente estudo, o domínio extra-laboral foi operacionalizado de modo a incidir sobre uma diversidade de aspectos atinentes à esfera privada da vida dos indivíduos. Não estando circunscrita à dimensão familiar, a pesquisa contempla também algumas variáveis ligadas à esfera da comunidade e ao campo do lazer. As análises que a seguir se apresentam têm uma natureza fundamentalmente descritiva, porquanto visam esboçar um retrato do domínio extra-laboral.

Para identificar os padrões de associação – força e direcção – entre as variáveis extra-laborais e as características sócio-demográficas e profissionais, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson). As variáveis nominais foram transformadas em variáveis dicotómicas. Os homens, os inquiridos sem filhos e sem familiares idosos a cargo assumiram o valor 1, enquanto que às mulheres, aos inquiridos com filhos e com familiares idosos a cargo foi-lhes atribuído o valor 2. A variável estado civil foi convertida em variável dicotómica, assumindo o valor 1 no caso dos solteiros, separados/divorciados e viúvos, e o valor 2 no caso dos casados ou a viverem em união de facto. A variável profissão foi igualmente dicotomizada em académicos (valor 1) e profissionais de saúde (valor 2) e o tipo de organização foi codificada em pública (valor 1) e privada (valor 2).

Na apresentação dos dados que se segue, cada variável do domínio extra-laboral inscrita no instrumento de recolha de dados será analisada separadamente. Ao longo desta exposição, as variáveis foram alvo de um rigoroso escrutínio, no sentido de apurar a pertinência das mesmas para as análises estatísticas posteriores. Esta filtragem resultou no abandono de algumas variáveis que revelaram problemas em matéria de tratamento estatístico. As escalas foram ainda sujeitas a análise factorial, cujos factores são depois utilizados nas análises de regressão e nas correlações. Procedeu-se ainda ao estudo da fidedignidade dos factores, mediante análise da sua consistência interna.

6.2.1. Tempo gasto e importância atribuída às actividades extra-laborais

Primeiro, os inquiridos foram convidados a responder a duas questões gerais sobre o domínio extra-laboral, relativas ao tempo gasto e importância atribuída às actividades relacionadas com a família, com o lazer e ocupação dos tempos livres e actividades desenvolvidas na comunidade (organizações religiosas, políticas ou desportivas). A decisão de reportar o uso do tempo aos últimos três dias decorre da necessidade de circunscrever a resposta a um determinado período temporal, reduzindo a leitura subjectiva da questão.

O Quadro 6.5 permite constatar que 27,5% dos inquiridos (quase um terço) referem gastar nenhum ou pouco tempo com as actividades relacionadas com a família. 23% diz gastar nem muito, nem pouco tempo com aquele tipo de actividades. Quase metade dos inquiridos (49,5%) afirma gastar bastante ou muito tempo com as actividades que têm lugar na esfera familiar.

Relativamente ao tempo despendido no campo do lazer e ocupação dos tempos livres, a maioria dos respondentes afirmar não gastar tempo algum ou pouco tempo (55,1%), 123

inquiridos dizem gastar nem muito, nem pouco tempo (25,4%) e apenas 19,5% refere gastar bastante ou muito tempo com aquele tipo de actividades.

No que respeita às actividades desenvolvidas no âmbito da comunidade (de carácter religioso, político ou desportivo) uma elevada percentagem da amostra assinala a resposta ‘nenhum/pouco tempo’ (82,7%), 51 inquiridos (9,6%) dizem gastar nem muito, nem pouco tempo e 41 inquiridos (7,7%) afirmam gastar bastante/muito tempo com aquelas actividades.

Daqui resulta que, de todas as actividades desenvolvidas nas esferas extra-laborais, aquelas nas quais os inquiridos mais investem o seu tempo são as de natureza familiar. Por outro lado, o menor investimento de tempo verifica-se nas actividades ligadas à comunidade. O envolvimento na comunidade será analisado em maior profundidade e detalhe no ponto 6.2.7.

Quadro 6.5. Tempo gasto com as actividades extra-laborais

Tempo gasto, nos últimos três dias, com actividades...	Nenhum/pouco tempo		Nem muito/nem pouco tempo		Bastante/muito tempo		Total	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...ligadas à família	146	27,5	122	23,0	263	49,5	531	100
...de lazer e tempos livres	293	55,1	135	25,4	104	19,5	532	100
...ligadas à comunidade	440	82,7	51	9,6	41	7,7	532	100

N=531-532, devido aos valores em falta

Através de análise bivariável, verifica-se que o a variável sexo aparece correlacionada com o tempo gasto com as actividades relacionadas com a família. O tipo de associação encontrado sugere que são as mulheres que dedicam mais tempo a este tipo de actividades ($r=0,158$; $p<0,01$). A correlação encontrada entre o grau académico e o tempo gasto com as actividades familiares indica que o tempo despendido com as actividades ligadas à família tende a decrescer com o aumento do nível de habilitações académicas ($r=-0,088$; $p<0,05$). Os inquiridos casados ou a viverem em união de facto, assim como os que têm filhos, despendem mais tempo com as actividades da esfera familiar do que os solteiros e separados/divorciados ($r=0,178$; $p<0,01$) e do que os indivíduos que referem não ter filhos ($r=0,228$; $p<0,01$). Os profissionais de saúde reportam um maior dispêndio de tempo com as actividades familiares do que os académicos ($r=0,096$; $p<0,05$).

Relativamente ao tempo gasto em actividades de lazer e ocupação de tempos livres, verifica-se que são os inquiridos de habilitações académicas mais baixas ($r=-0,139$; $p<0,01$), os indivíduos solteiros e divorciados ($r=-0,191$; $p<0,01$), os indivíduos sem filhos ($r=-0,189$;

$p < 0,01$) e os inquiridos do sector da saúde ($r = 0,176$; $p < 0,01$) que despendem mais tempo naquela esfera do domínio extra-laboral.

No que diz respeito ao tempo gasto com a comunidade, o maior dispêndio de tempo parece provir dos inquiridos mais velhos ($r = 0,088$; $p < 0,01$), dos indivíduos solteiros e divorciados ($r = -0,093$; $p < 0,05$) e dos inquiridos que apresentam maior antiguidade na organização ($r = 0,087$; $p < 0,05$).

A outra questão formulada indagava os inquiridos sobre a importância atribuída a cada uma daquelas vertentes do domínio extra-laboral (Quadro 6.6). A quase totalidade dos inquiridos responde que as actividades relativas à família se revestem de bastante ou muita importância (97,2%). Porém, 1,1% dos inquiridos afirma que aquelas actividades são nada/pouco importantes e 1,7% considera-as nem muito, nem pouco importantes. Ou seja, há uma estreita franja de respondentes que aparenta distanciar-se do consenso generalizado, que atribui um papel central à família na vida dos indivíduos.

As actividades de lazer e ocupação dos tempos livres são de inegável importância para os inquiridos. Uma larga percentagem de respondentes (87,6%) considera-as bastante ou muito importantes, 8,6% assinala a opção 'nem muito, nem pouco importantes' e apenas 3,8% lhes atribui nenhuma ou pouca importância.

As actividades desenvolvidas na esfera da comunidade parecem exercer menor atracção sobre os inquiridos. Menos de metade da amostra (43,2%) revela que as actividades ligadas à comunidade são bastante ou muito importantes, 31,9% considera-as nem muito, nem pouco importantes, e 25% vê nelas nenhuma ou pouca importância. Não obstante 43,2% dos inquiridos considerarem que as actividades ligadas à comunidade se revestem de bastante ou muita importância, há um coro de vozes discordantes que não pode ser negligenciado.

Daqui se conclui que a família emerge como o aspecto da vida extra-laboral a que os inquiridos conferem maior relevo, secundado pelas actividades desenvolvidas na esfera do lazer e ocupação dos tempos livres. Em último lugar, aparece o domínio relativo à comunidade. A exploração dos dados relativos a cada uma das esferas extra-laborais poderá ajudar a clarificar os motivos subjacentes às escolhas individuais em termos do tempo despendido e importância atribuída à família, à comunidade e ao lazer.

Quadro 6.6. Importância atribuída às actividades extra-laborais

Importância atribuída às actividades...	Nada/pouco importantes		Nem muito/nem pouco importantes		Bastante/muito importantes		Total	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...ligadas à família	6	1,1	9	1,7	518	97,2	533	100
...de lazer e tempos livres	20	3,8	46	8,6	467	87,6	533	100
...ligadas à comunidade	133	25,0	170	31,9	230	43,2	533	100

N=533, devido aos valores em falta

Os resultados obtidos na análise bivariável sugerem que a importância atribuída às actividades extra-laborais não é indiferente às características sócio-demográficas e profissionais dos inquiridos. Efectivamente, verifica-se que a importância atribuída à família é maior nos indivíduos do sexo feminino ($r=0,162$; $p<0,01$), nos inquiridos com idade mais baixa ($r=-0,134$; $p<0,01$), nos indivíduos com um nível educacional mais baixo ($r=-0,117$; $p<0,01$), nos indivíduos casados ou a viverem em união de facto ($r=0,142$; $p<0,01$), nos inquiridos com filhos ($r=0,172$; $p<0,01$), nos profissionais de saúde ($r=0,159$; $p<0,01$) e nos inquiridos com menor antiguidade na organização ($r=-0,085$; $p<0,01$).

A importância atribuída às actividades de lazer e ocupação de tempos livres é maior nas mulheres ($r=0,147$; $p<0,01$), diminuindo com a idade ($r=-0,138$; $p<0,01$), e com as habilitações académicas ($r=-0,122$; $p<0,01$). São sobretudo os inquiridos solteiros e divorciados ($r=-0,132$; $p<0,01$), e os indivíduos sem filhos ($r=-0,108$; $p<0,05$), que atribuem maior importância aquele tipo de actividades. Os profissionais de saúde atribuem maior importância às actividades de lazer do que os académicos ($r=0,178$; $p<0,01$). Além disso, verifica-se que quanto maior a antiguidade na organização, menor a importância atribuída às actividades de lazer ($r=-0,121$; $p<0,01$).

A única variável sócio-demográfica que aparece significativamente correlacionada com a importância atribuída à comunidade é o estado civil. Os inquiridos solteiros e divorciados atribuem maior importância às actividades daquela esfera extra-laboral do que os casados ou que vivem em união de facto ($r=-0,116$; $p<0,01$).

6.2.2. O cônjuge/companheiro(a)

Numa parte especialmente reservada aos inquiridos casados ou a viverem em união de facto, foi-lhes pedido que classificassem a situação profissional do cônjuge ou companheiro, e

que indicassem se este trabalha, ou não, na mesma organização. A análise das 343 respostas da primeira questão permite verificar que a maioria dos inquiridos considera que o cônjuge/companheiro prossegue uma carreira (n=184; 53,6%). 142 respondentes referem que o cônjuge/companheiro tem um emprego (41,4%) e apenas 17 inquiridos (5%) assinalam a opção de resposta correspondente à situação de desemprego. Quanto à circunstância de o cônjuge/companheiro trabalhar na mesma organização, as respostas distribuem-se da seguinte forma: 54 inquiridos (28 homens e 26 mulheres) respondem afirmativamente e 272 inquiridos afirmam o contrário. O questionário inclui ainda uma questão que incidia sobre a actividade profissional do cônjuge/companheiro, mas que não foi usada no tratamento dos dados. A decisão de não considerar esta variável na análise dos dados não significa que a mesma não se revista de interesse, ficando a dever-se exclusivamente à diversidade de respostas fornecidas. Ora, tendo em conta a dimensão do questionário e número de variáveis nele inscritas, optou-se por ignorar esta variável.

O apoio proporcionado pelo cônjuge/companheiro(a) em questões relacionadas com a actividade profissional do inquirido foi medido com base numa escala com 8 itens recolhidos na literatura da especialidade. Os respondentes foram solicitados a indicar o seu nível de concordância relativamente a um conjunto de afirmações que procuram descrever a forma como o inquirido percebe o suporte do cônjuge ou companheiro para a sua vida profissional. As respostas eram dadas numa escala de Likert de 1 – ‘discordo totalmente’ a 5 – ‘concordo totalmente’. Todavia, para facilitar a apresentação dos dados e respectiva interpretação, optou-se por agregar as opções de resposta ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, bem como as opções reveladoras de discordância – ‘discordo’ e ‘discordo totalmente’ – em duas apenas, tendo-se mantido a opção intermédia destinada aos inquiridos que não têm opinião formada sobre o item.

No Quadro 6.7, aparecem apenas as variáveis resultantes da agregação das respostas concordantes e discordantes. A leitura do mesmo permite constatar que, de um modo geral, os inquiridos vêem nos seus cônjuges/companheiros uma fonte de apoio, sobretudo de ajuda emocional. Por exemplo, o primeiro item mostra que a quase totalidade de inquiridos (95,7%) considera que o cônjuge/companheiro apoia sem quaisquer reservas a opção de trabalhar. Através de análise bivariável, verifica-se que a percepção de apoio incondicional aumenta com o nível de habilitações académicas ($r=0,145$; $p<0,01$).

Uma percentagem considerável de inquiridos (42,6%) considera que esse apoio favorável se prende com motivos de ordem financeira. A percentagem de inquiridos a concordar com esta afirmação é superior à dos que têm uma opinião discordante a respeito da

mesma (37,4%). Isto leva a crer que se o dinheiro abundasse no agregado familiar, o suporte do cônjuge na carreira do outro poderia deixar de se manifestar. Esta situação pode indiciar alguma instrumentalidade, urgência e necessidade no apoio prestado pelo cônjuge.

A análise bivariável revela que a maior concordância com este item provém dos inquiridos do sexo feminino ($r=0,125$; $p<0,01$), com mais habilitações académicas ($r=0,187$; $p<0,01$) e que não têm filhos ($r=-0,110$; $p<0,05$). A análise de correlações sugere ainda que são os académicos ($r=-0,204$; $p<0,01$) e os inquiridos com menos antiguidade na organização ($r=-0,117$; $p<0,05$) que consideram que o cônjuge concorda com o facto de trabalharem por razões de ordem financeira.

Os níveis de concordância manifestados em relação a outras afirmações diluem o sentido de necessidade ou conveniência no apoio proporcionado pelo cônjuge. 75,1% dos respondentes dizem poder contar com o cônjuge/companheiro na escolha dos objectivos de carreira e estratégias para os atingir. A análise dos resultados não permite traçar o perfil dos respondentes neste item, pois as variáveis sócio-demográficas e profissionais parecem não correlacionar significativamente com aquele.

75,7% dos inquiridos sentem-se encorajados pelos cônjuges/companheiros a frequentar cursos no sentido aperfeiçoar ou desenvolver novas competências. As variáveis sexo, idade, grau académico e profissão apresentam uma relação estatisticamente significativa com este item. A concordância com esta afirmação é maior nos inquiridos do sexo feminino ($r=0,192$; $p<0,01$), nos indivíduos mais novos ($r=-0,113$; $p<0,05$), que possuem menos habilitações académicas ($r=-0,150$; $p<0,01$) e trabalham no sector da saúde ($r=0,148$; $p<0,01$).

55,7% dos inquiridos referem que os cônjuges/companheiros chamam a atenção para certos eventos ou notícias que podem ser pertinentes para a profissão. Níveis elevados de concordância com este item são sobretudo observados nos inquiridos do sexo feminino ($r=0,170$; $p<0,01$) e também nos profissionais de saúde ($r=0,117$; $p<0,05$).

73,7% tem a possibilidade de discutir com o cônjuge/companheiro os sucessos e contrariedades da vida profissional. Os inquiridos que revelam maior concordância com este item têm um nível educacional mais elevado ($r=0,111$; $p<0,05$), são académicos ($r=-0,107$; $p<0,05$) e trabalham numa organização privada ($r=0,212$; $p<0,01$).

Não obstante este cenário favorável, alguns inquiridos consideram que o cônjuge/companheiro tem algumas reservas em aceitar as ausências motivadas pela profissão, ou as horas de chegada tardias (30%). As variáveis sexo e tipo de organização estão positivamente correlacionadas com este item, revelando uma maior concordância por parte

dos inquiridos do sexo feminino ($r=0,131$; $p<0,05$) e dos indivíduos que trabalham numa organização privada ($r=0,122$; $p<0,05$).

Outros ainda referem a falta de disponibilidade do cônjuge/companheiro para ouvir os problemas relacionados com o trabalho (23,4%). Neste item, não é possível traçar o retrato dos respondentes, em virtude da ausência de correlações estatisticamente significativas.

Apesar de se terem observado algumas percepções mais negativas sobre o papel do cônjuge/companheiro em matéria de apoio emocional, estas são mínimas quando comparadas com o quadro favorável anteriormente traçado.

Quadro 6.7. Percepção do apoio do cônjuge/companheiro

O meu cônjuge/companheiro...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. apoia incondicionalmente a ideia de eu trabalhar	95,7	1,4
2. concorda com o facto de eu trabalhar apenas porque precisamos do dinheiro	42,6	37,4
3. fala frequentemente comigo sobre os meus objectivos de carreira, bem como as formas de alcançar essas metas	75,1	14,3
4. tem dificuldade em aceitar certos inconvenientes que resultam da minha profissão (por exemplo, viagens frequentes, chegar tarde a casa)	30,0	58,0
5. encoraja-me a desenvolver novas aptidões e competências no sentido de me aperfeiçoar na minha profissão (por exemplo, frequentar cursos)	75,7	8,3
6. chama-me a atenção para determinados eventos e informações que podem ser importantes para a minha profissão	57,7	20,3
7. nem sempre está disposto a ouvir os meus problemas relacionados com o trabalho	23,4	64,3
8. discute abertamente comigo os sucessos e contrariedades resultantes da minha profissão	73,7	8,3

N=350

O inquérito continha uma questão destinada a averiguar a disponibilidade do inquirido e do cônjuge/companheiro para seguir o outro, em consequência de uma mudança de emprego. O Quadro 6.8 mostra que a percentagem de respondentes do sexo feminino (6,6%) a admitir que seguiria o cônjuge/companheiro nas circunstâncias apresentadas é superior à percentagem de inquiridos masculinos (2,6%) que admite fazê-lo. 14,4% dos inquiridos do sexo masculino e 4,1% do sexo feminino consideram que, se fossem confrontados com a necessidade de mudar de emprego, seria o cônjuge/companheiro a segui-los. Embora as percentagens sejam modestas, as respostas dos inquiridos sugerem que as mulheres estão mais

predispostas a seguir o cônjuge/companheiro. Além disso, verifica-se que os homens, mais do que as mulheres, esperam que seja o cônjuge/companheira a segui-los. 15,1% dos respondentes – 20 homens e 33 mulheres – julgam estar em igualdade de circunstâncias nesta matéria. De todas as opções de resposta apresentadas, aquela sobre a qual recaiu a preferência dos inquiridos foi, sem dúvida, a que faz depender a propensão para a mobilidade das circunstâncias apresentadas (71,4%). 107 inquiridos do sexo masculino (69,9%) e 143 respondentes do sexo feminino (72,6%) assinalam esta opção.

Quadro 6.8. Mobilidade do inquirido e do cônjuge/companheiro, segundo o sexo

Caso fosse necessário mudar de emprego, obrigando o agregado familiar a mudar de residência...	Sexo do inquirido				Total	
	Masculino		Feminino			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...eu seria levado a seguir o meu cônjuge/companheiro	4	2,6	13	6,6	17	4,9
...o meu cônjuge/companheiro seria levado a seguir-me	22	14,4	8	4,1	30	8,6
...estaríamos em igualdade de circunstâncias	20	13,1	33	16,8	53	15,1
...a decisão iria depender das circunstâncias concretas	107	69,9	143	72,6	250	71,4
Total	153	100	197	100	350	100

N=350

As percentagens apresentadas nas colunas relativas ao sexo do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos do sexo correspondente.

No Quadro 6.9, é apresentada a distribuição das respostas em função da profissão do inquirido. Dos 17 inquiridos que afirmam que seguiriam o cônjuge/companheiro(a), 4 são académicos (dos quais 3 mulheres e 1 homem) e os restantes 13 são profissionais de saúde (dos quais 10 mulheres e três homens). De entre os 30 que referem que seria o outro a segui-los, contam-se 21 académicos (sendo 17 homens e 4 mulheres) e 9 profissionais de saúde (sendo 5 homens e 4 mulheres), que correspondem a 13% e 4,8% das respectivas amostras. 21 académicos (dos quais 12 homens e 9 mulheres) e 32 profissionais de saúde (dos quais 8 homens e 24 mulheres) afirmam estar em igualdade de circunstâncias. De entre os 116 académicos que remetem a decisão sobre a mobilidade para as circunstâncias do momento, 64 são do sexo masculino e 52 do sexo feminino. Relativamente aos 135 profissionais de saúde que escolheram esta opção de resposta, 43 são do sexo masculino e 91 são do sexo feminino, desconhecendo-se o sexo de um deles.

Quadro 6.9. Mobilidade do inquirido e do cônjuge/companheiro, segundo a profissão

Caso fosse necessário mudar de emprego, obrigando o agregado familiar a mudar de residência...	Profissão do inquirido				Total	
	Académicos		Prof. Saúde			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...eu seria levado a seguir o meu cônjuge/companheiro	4	2,5	13	6,9	17	4,8
...o meu cônjuge/companheiro seria levado a seguir-me	21	13,0	9	4,8	30	8,5
...estaríamos em igualdade de circunstâncias	21	13,0	32	16,9	53	15,1
...a decisão iria depender das circunstâncias concretas	116	71,6	135	71,4	251	71,5
Total	162	100	189	100	351	100

N=351

As percentagens apresentadas nas colunas relativas à profissão do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos da profissão correspondente.

6.2.3. Actividades desenvolvidas em contexto familiar

A questão da participação dos indivíduos no domínio extra-laboral, e em particular na esfera familiar, pressupõe alguma atenção sobre as tarefas domésticas, a prestação de cuidados aos filhos e aos familiares idosos dependentes. Vários estudos realizados em Portugal têm apontado para a existência de assimetrias entre homens e mulheres no activo relativamente aos padrões de ocupação do tempo, realização das tarefas domésticas e prestação de cuidados aos filhos (Torres e Silva, 1998). Neste sentido, as questões da partilha das tarefas domésticas e a prestação de cuidados aos filhos e familiares a cargo dos inquiridos merecem ser tratadas no âmbito do presente trabalho.

O Quadro 6.10 indica a frequência com que a responsabilidade pela realização das tarefas da casa recai sobre o inquirido ou outras pessoas, designadamente o ‘cônjuge’, a ‘empregada doméstica’, os ‘pais ou sogros’, ou ‘qualquer outra’ entidade. A leitura dos resultados aponta para a existência de diferenças óbvias na assunção de responsabilidades ligadas às tarefas da casa, segundo o sexo do inquirido. 29,2% dos inquiridos do sexo masculino admitem um envolvimento profundo nas actividades domésticas, afirmando que aquelas recaem frequentemente, ou sempre, sobre eles próprios. 56,9% afirma que as actividades domésticas são uma atribuição permanente ou frequente do cônjuge/companheiro. Estes valores são consideravelmente diferentes das percentagens apuradas para o sexo feminino. Para 75,2% das mulheres inquiridas, as actividades domésticas constituem uma obrigação permanente ou bastante frequente. Apenas 9,1% das inquiridas refere que o cônjuge desempenha com frequência, ou com um carácter permanente, o papel de principal responsável pelas actividades do foro doméstico. 43,5% dos homens e 33,8% das mulheres

dizem ser a empregada doméstica a ocupar-se sempre ou frequentemente desses afazeres. Os pais/sogros não desempenham um papel central nesta matéria. 31,7% dos inquiridos do sexo masculino e 30,2% dos inquiridos do sexo feminino afirmam que os sogros/pais nunca, ou apenas esporadicamente, se responsabilizam pela consecução das tarefas domésticas. As percentagens de respostas na categoria ‘outras pessoas’ são residuais, sendo que a maior parte dos inquiridos de ambos os sexos assinala a opção ‘não aplicável’. A pequena franja de respondentes – 3,5% de homens e 6,6% de mulheres – que afirma que as responsabilidades domésticas recaem com bastante frequência sobre ‘outras pessoas’ diferentes das anteriormente identificadas, refere-se, na sua maioria, aos filhos que vivem no agregado familiar e que auxiliam na realização das tarefas da casa.

Quadro 6.10. Responsabilidade pela realização das tarefas domésticas, segundo o sexo

Actividades domésticas recaem sobre...	Sexo masculino				Sexo feminino			
	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre
...a minha pessoa	4,0	21,8	45,0	29,2	0,9	4,8	19,0	75,2
...o meu cônjuge/companheiro	23,8	2,0	17,3	56,9	44,1	16,9	29,9	9,1
...a empregada doméstica	28,7	5,5	22,3	43,5	41,1	9,0	16,0	33,8
...os pais/sogros	51,0	31,7	6,4	10,9	42,9	30,2	11,5	15,4
...outras pessoas	74,8	13,3	8,4	3,5	76,4	11,5	5,4	6,6

N=533

A análise bivariável revela que os inquiridos que afirmam que as responsabilidades domésticas recaem frequentemente sobre eles próprios são sobretudo as mulheres ($r=0,434$; $p<0,01$), os indivíduos mais novos ($r=-0,143$; $p<0,01$), com habilitações académicas mais baixas ($r=-0,147$; $p<0,01$), os profissionais da área da saúde ($r=0,136$; $p<0,01$) e os indivíduos com menos antiguidade na organização ($r=-0,090$; $p<0,05$). A atribuição da responsabilidade pelas tarefas domésticas ao cônjuge/companheiro está correlacionada estatisticamente com o sexo ($r=-0,377$; $p<0,01$), a idade ($r=0,242$; $p<0,01$), o nível de habilitações académicas ($r=0,101$; $p<0,05$), a existência de filhos ($r=0,212$; $p<0,01$), a profissão ($r=-0,112$; $p<0,01$) e a antiguidade na organização ($r=0,223$; $p<0,01$). Em suma, são sobretudo os inquiridos do sexo masculino, mais velhos, com um nível educacional mais elevado, com filhos, académicos e com maior antiguidade na organização que atribuem ao cônjuge (à mulher) a responsabilidade pelas tarefas domésticas. A análise dos dados permite traçar o perfil dos inquiridos que externalizam o trabalho doméstico, contratando empregadas para esse efeito. A externalização

do trabalho doméstico é mais frequente nos inquiridos do sexo masculino ($r=-0,159$; $p<0,01$), nos inquiridos mais jovens ($r=0,339$; $p<0,01$), de elevada qualificação académica ($r=0,458$; $p<0,01$), com filhos ($r=0,355$; $p<0,01$), académicos ($r=-0,452$; $p<0,01$) e com maior antiguidade na organização ($r=0,232$; $p<0,01$). A atribuição da responsabilidade pelo trabalho doméstico aos pais/sogros parece ser maior nos indivíduos do sexo masculino ($r=0,089$; $p<0,05$), nos inquiridos mais novos ($r=-0,448$; $p<0,01$), nos indivíduos com um nível de habilitações académicas mais baixo ($r=-0,130$; $p<0,01$), nos indivíduos sem filhos ($r=-0,289$; $p<0,01$), nos profissionais de saúde ($r=0,115$; $p<0,01$), nos inquiridos com menos antiguidade na organização ($r=-0,383$; $p<0,01$) e nos indivíduos que trabalham numa organização privada ($r=0,094$; $p<0,05$).

Observando as respostas dos inquiridos sobre aquilo que afirmam ser a frequência da sua participação nas várias tarefas enunciadas, é possível tirar algumas conclusões sobre a participação dos homens e das mulheres nos afazeres domésticos e familiares apresentados. A leitura do Quadro 6.11 sugere, em certa medida, que a distribuição daquele tipo de responsabilidades e obrigações obedece à tradicional atribuição segundo os papéis de género. Com efeito, verifica-se que os respondentes do sexo masculino têm uma participação residual na maior parte das actividades tradicionalmente acometidas às mulheres, relacionadas com a preparação das refeições e lides na cozinha (29,3%), com as limpezas da casa (10,4%) e tratamento da roupa (6,5%). O mesmo padrão de participação masculina nas tarefas domésticas foi encontrado noutros estudos (Pleck, 1985). Perista (2002) constata que o acréscimo de participação dos homens acontece no domínio específico da preparação das refeições, e menos ao nível de outras tarefas, provavelmente por serem consideradas menos ‘nobres’ ou pelo facto de apelarem menos à criatividade dos seus executores, como é o caso das limpezas regulares da casa ou das tarefas associadas ao tratamento da roupa.

As mulheres, por seu lado, aparecem fortemente envolvidas nas actividades anteriormente mencionadas, confirmando a tendência geral desenhada por outros estudos, que é a da sobrecarga ou sobretrabalho feminino. Com efeito, os estudos existentes afirmam que as tarefas a cargo das mulheres são em maior número e requerem mais tempo e disponibilidade diária para a sua concretização (Torres e Silva, 1998; Perista, 2002). As percentagens a seguir apresentadas revelam que a participação dos homens nos afazeres domésticos é sempre minoritária e pouco expressiva, à excepção dos itens relacionados com os assuntos financeiros, com a manutenção do carro e do jardim.

As percentagens reportadas pelas mulheres são as seguintes: 75,5% diz preparar as refeições e arrumar a cozinha, sempre ou frequentemente. 46,8% afirma ocupar-se, sempre ou frequentemente, das limpezas da casa, e 51,7% refere tratar da roupa. Nestes dois últimos itens, 26% das mulheres afirmam que a sua participação é nula. A ausência de participação revelada por 26% das mulheres nas limpezas da casa e nos cuidados com a roupa (lavar e passar) indicia que aquelas tarefas foram desempenhadas por outra pessoa. A pesquisa existente revela que a participação doméstica das mulheres com habilitações ao nível do ensino médio e superior tende a ser inferior à das mulheres com menos habilitações académicas (Torres e Silva, 1998). Todavia, essa menor participação feminina não significa um maior envolvimento por parte dos homens nas referidas tarefas. Efectivamente, verifica-se um acréscimo no recurso a empregadas domésticas, sendo estas que compensam o menor dispêndio de tempo das mulheres nesse tipo de lides domésticas.

Embora sejam as inquiridas a apresentar uma percentagem mais elevada no item 'efectuo as compras habituais', verifica-se, nesta questão, uma maior participação dos inquiridos do sexo masculino. 53,5% dos inquiridos do sexo masculino afirmam que a realização das compras habituais recai sempre ou frequentemente sobre eles. Na dimensão financeira e nos assuntos relacionados com o carro, inverte-se a tendência. As percentagens de homens que reportam um envolvimento frequente ou permanente naquelas dimensões são claramente superiores aos valores apresentados pelas mulheres. 87,6% dos inquiridos do sexo masculino (contra 50,5% das mulheres inquiridas) afirmam ocupar-se dos assuntos financeiros e 87,6% (contra 41,7% das respondentes) cuidar da manutenção do carro. Estes resultados empíricos vão de encontro às evidências divulgadas noutros estudos. No trabalho de Torres e Silva (1998), a participação dos homens nas questões administrativas (por exemplo, pagar as contas ou tratar de impostos), bem como na reparação do carro é superior ao envolvimento das mulheres nas mesmas tarefas. Ou seja, as tarefas desempenhadas pelos homens na esfera familiar têm uma natureza irregular, uma frequência menor e são menos rotineiras (Pleck, 1983).

Em suma, os resultados empíricos atrás expostos mostram que as mulheres continuam a assegurar o essencial do trabalho doméstico. Ou seja, os domínios tradicionalmente femininos (ligados à casa) não constituem, ainda, uma esfera de partilha de responsabilidade entre géneros, pois os homens continuam a manter-se algo arredados das actividades levadas a efeito no espaço privado da família. Embora as evidências empíricas divulgadas noutros estudos sugiram que a participação masculina no trabalho doméstico não remunerado tende a

subir um pouco com o nível de instrução, os dados recolhidos nesta pesquisa não parecem confirmar tal argumento.

Quadro 6.11. Frequência de execução de tarefas domésticas, segundo o sexo

Actividades domésticas	Sexo masculino				Sexo feminino			
	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre
Preparo as refeições e arrumo a cozinha	3,5	33,7	33,7	29,3	0	8,5	16,0	75,5
Faço as limpezas da casa	4,5	63,4	21,8	10,4	0	26,0	27,2	46,8
Cuido da roupa	5,9	72,2	15,3	6,5	0,3	26,0	22,1	51,7
Efectuo as compras habituais	2,5	15,9	28,2	53,5	0,3	6,5	16,6	75,5
Trato dos assuntos financeiros	2,0	6,9	12,4	78,8	1,5	26,2	21,8	50,5
Cuido da manutenção do carro	2,5	4,5	5,4	87,6	5,4	40,5	12,4	41,7
Trato da manutenção do jardim	45,3	16,5	10,9	27,3	43,5	27,2	10,3	19,1

N=533

A análise bivariável permite traçar um perfil mais completo das características dos inquiridos em matéria de participação no trabalho doméstico. Como seria de esperar, tendo em conta o quadro anteriormente traçado, a variável sexo apresenta correlações estatisticamente significativas com todas as variáveis relativas às tarefas domésticas, excepto na que se refere à manutenção do jardim. Os sinais das correlações mostram que as mulheres se ocupam mais frequentemente da preparação das refeições ($r=0,487$; $p<0,01$), das limpezas da casa ($r=0,477$; $p<0,01$), da roupa ($r=0,567$; $p<0,01$) e das compras habituais ($r=0,295$; $p<0,01$) do que os inquiridos do sexo masculino. Por outro lado, os homens tratam com mais frequência dos assuntos financeiros ($r=-0,258$; $p<0,01$) e das actividades ligadas à manutenção do carro ($r=-0,434$; $p<0,01$) do que as mulheres.

A idade também surge estatisticamente associada àquela multiplicidade de tarefas domésticas (excepto no item 'effectuo as compras habituais'). As correlações revelam que os inquiridos mais novos ocupam-se mais frequentemente da preparação de refeições ($r=-0,182$; $p<0,01$), das limpezas da casa ($r=-0,271$; $p<0,01$), da roupa ($r=-0,177$; $p<0,01$) do que os mais velhos. Esta tendência inverte-se nas tarefas respeitantes aos assuntos financeiros ($r=0,143$; $p<0,01$), à manutenção do carro ($r=0,127$; $p<0,01$) e à manutenção do jardim ($r=0,125$; $p<0,01$), onde os inquiridos mais velhos revelam um envolvimento mais frequente. O grau académico apresenta padrões de associação semelhantes aos anteriormente enunciados (para a variável idade), no que se refere ao sinal e significância estatística das correlações.

Em relação à variável profissão, os resultados das correlações sugerem que os profissionais de saúde se ocupam mais frequentemente da preparação de refeições ($r=0,174$; $p<0,01$), das limpezas da casa ($r=0,390$; $p<0,01$), da roupa ($r=0,308$; $p<0,01$) e da manutenção do jardim ($r=0,093$; $p<0,05$) do que os académicos. Por outro lado, os académicos revelam dispensar mais tempo aos assuntos financeiros ($r=-0,206$; $p<0,01$) e à manutenção do carro ($r=-0,241$; $p<0,01$) do que os profissionais de saúde. Através da análise bivariável, verifica-se ainda que a variável ‘organização’ apresenta correlações negativas com todos os itens relativos às actividades domésticas. Isto significa que os inquiridos que trabalham numa organização pública se envolvem mais frequentemente no exercício daquelas tarefas domésticas do que os que pertencem a uma organização privada. As correlações são estatisticamente significativas em todos os itens, excepto nos que se referem à limpeza da casa e ao tratamento da roupa.

6.2.4. Prestação de cuidados aos filhos

Aos inquiridos com filhos, foi-lhes pedido que indicassem a frequência com que executam determinadas actividades relacionadas com a prestação de cuidados aos filhos. O Quadro 6.12 indica a frequência com que os inquiridos se envolvem em diversas actividades relacionadas com o acto de cuidar e educar os filhos. De acordo com a leitura do Quadro 6.12, as actividades relacionadas com a criação e educação dos filhos são prioritariamente uma atribuição feminina. De acordo com a literatura da especialidade, a contribuição masculina no domínio da prestação de cuidados aos filhos parece estar confinada a determinadas actividades, mais agradáveis e de maior visibilidade (Thompson e Walker, 1989).

As diferenças entre homens e mulheres, encontradas ao nível do trabalho doméstico, tendem a esbater-se, sendo visível uma maior participação masculina no universo da prestação de cuidados aos filhos. Com efeito, as percentagens de homens que afirmam executar, sempre ou frequentemente, as actividades a seguir descritas são consideravelmente mais elevadas do que os valores representativos da participação daqueles nas tarefas domésticas analisadas no quadro anterior. 48,5% dos inquiridos do sexo masculino afirmam ajudar os filhos, sempre ou frequentemente, nas refeições, no banho e a vestir, 54,5% diz levá-los à escola, à ginástica e à natação e 47,8% acompanha a vida escolar e ajuda nos trabalhos de casa. Há uma assimetria nos valores dos homens e mulheres no item “Tomo conta deles em casos pontuais”. Em situações de emergência, por exemplo, doença súbita, quase 70% das inquiridas (contra 34,6% dos homens) indicam ocupar-se, sempre ou frequentemente, da prestação desses

cuidados. 83,1% das mulheres revelam envolver-se frequentemente na gestão das crises emocionais e comportamentais dos filhos (contra 66,4% dos homens).

Quadro 6.12. Frequência de execução de actividades relacionadas com a prestação de cuidados aos filhos, segundo o sexo

Prestação de cuidados aos filhos	Sexo masculino				Sexo feminino			
	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre
Ajudo nas refeições, no banho, a vestir	21,6	13,4	16,4	48,5	18,0	5,6	7,9	68,5
Levo-os à escola, à ginástica, natação...	18,7	9,7	17,2	54,5	14,0	7,9	14,6	63,5
Acompanho a vida escolar/ajudo nos trabalhos de casa	19,4	9,7	23,1	47,8	21,3	4,0	10,1	64,6
Tomo diariamente conta deles	20,9	20,9	26,1	32,1	18,0	8,9	14,6	58,4
Tomo conta deles em casos pontuais (doença)	18,0	11,3	36,1	34,6	18,0	3,9	9,0	69,1
Ajudo a ultrapassar crises e problemas emocionais e comportamentais	9,7	3,7	20,1	66,4	9,6	1,7	5,6	83,1

N=311-312, devido aos valores em falta

Os resultados anteriormente apresentados, relativamente ao envolvimento dos inquiridos nos cuidados prestados aos filhos, são reforçados pela análise bivariável. A variável sexo apresenta correlações positivas, estatisticamente significativas, com todas as tarefas enunciadas, reforçando a ideia de um envolvimento mais frequente por parte das mulheres naquela multiplicidade de tarefas. Os inquiridos do sexo feminino parecem, mais frequentemente do que os inquiridos do sexo masculino, ajudar nas refeições, no banho e a vestir ($r=0,176$; $p<0,01$), acompanhar a vida escolar dos filhos ($r=0,111$; $p<0,05$), tomar diariamente conta dos filhos ($r=0,200$; $p<0,01$), tomar conta delas em casos pontuais ($r=0,232$; $p<0,01$) e ajudar a ultrapassar crises e problemas ($r=0,199$; $p<0,01$).

6.2.5. Prestação de cuidados a familiares idosos/adultos dependentes

Aos inquiridos com familiares idosos ou adultos dependentes, foi-lhes pedido que indicassem a frequência com que executam determinadas actividades relacionadas com a prestação de cuidados a esses familiares (Quadro 6.13). O apoio, permanente ou frequente, proporcionado pelas inquiridas aos familiares idosos é superior ao dos homens, excepto no item “Ajudo a ultrapassar crises e problemas emocionais e comportamentais”. Todavia, através de análise bivariável, é possível constatar que a variável sexo só apresenta uma

correlação estatisticamente significativa com o item “Tomo diariamente conta deles” ($r=0,232$; $p<0,01$), sugerindo um envolvimento feminino superior ao dos homens neste aspecto específico dos cuidados dispensados aos familiares idosos.

A leitura do quadro põe ainda em evidência a não elegibilidade de algumas actividades no espectro das actividades de prestação de cuidados aos familiares idosos, patente na elevada percentagem de respostas na opção ‘não aplicável’. Esta situação é particularmente evidente no primeiro item, sugestivo de uma situação de dependência dos familiares em determinadas tarefas, nomeadamente nas refeições, no acto de tomar banho ou vestir. 56,4% dos respondentes do sexo masculino e 36,8% dos inquiridos do sexo feminino referem que aquela situação não se lhes aplica. O mesmo sucede no item “Tomo diariamente conta deles”, onde a percentagem de respostas ‘não aplicável’ é igualmente elevada (53,8%, no caso dos homens e 36,8% no caso das mulheres).

Quadro 6.13. Execução de actividades relacionadas com a prestação de cuidados a familiares idosos/adultos dependentes, segundo o sexo

Prestação de cuidados a familiares idosos/adultos dependentes	Sexo masculino				Sexo feminino			
	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre	Não aplicável	Nunca/Raramente	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre
Ajudo nas refeições, no banho, a vestir	56,4	25,7	5,1	12,8	36,8	29,4	14,7	19,1
Proporciono transporte (idas ao médico)	17,9	15,4	35,9	30,7	11,8	20,6	30,9	36,7
Ajudo no preenchimento de documentos	28,2	23,0	23,1	25,6	13,2	29,4	23,5	33,8
Tomo diariamente conta deles	53,8	30,8	5,1	10,3	36,8	28,0	17,6	17,7
Tomo conta deles em casos pontuais (doença)	17,9	30,8	17,9	33,3	14,7	13,2	22,1	50,0
Ajudo a ultrapassar crises e problemas emocionais e comportamentais	20,5	25,6	15,4	38,4	26,5	16,1	20,6	36,8

N=107

6.2.6. Importância da família

A importância e centralidade atribuída à família foi outro aspecto sobre o qual se pretendeu conhecer a posição dos inquiridos. Para avaliar a importância percebida da família para os inquiridos, usou-se uma escala de atitudes com 8 itens recolhidos na literatura da especialidade. Usando uma escala de concordância de 1 – ‘discordo totalmente’ a 5 – ‘concordo totalmente’, foi pedido aos respondentes que indicassem o seu grau de concordância perante um leque de afirmações referentes à saliência da família para o

inquirido. À semelhança do que se fez anteriormente, as opções de resposta ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, bem como as opções ‘discordo’ e ‘discordo totalmente’ foram agregadas, no sentido de facilitar a apresentação e conseqüente leitura dos dados.

O Quadro 6.14 permite constatar que a família ocupa um lugar central na vida dos inquiridos. A saliência da família pode ser comprovada pelas elevadas percentagens de respostas concordantes com os itens que reflectem a importância da esfera familiar. Por exemplo, 88,2% dos inquiridos concorda, total ou parcialmente, com a afirmação que postula que os grandes motivos de satisfação da vida prendem-se com a família. Quase todos os inquiridos (97,9%) dizem-se extremamente preocupados com a vida dos seus familiares. 89,3% dos inquiridos admite que as actividades extra-laborais ocupam um lugar importante nas suas vidas, mas referem-se de modo mais enfático às relações familiares. Na opinião de alguns inquiridos, os eventos de maior importância da sua vida estão intrinsecamente associados à família (76,2%). Alguns respondentes admitem gostar de falar sobre a sua família aos outros (70,4%). 72,6% concorda, total ou parcialmente, com o item “A minha família é uma extensão daquilo que eu sou”. Apenas 7,9% revela concordância, total ou parcial, com a afirmação “Sentir-me-ia totalmente realizado sem o papel que desempenho no contexto familiar”.

Quadro 6.14. Importância e centralidade da família

Itens	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. Os grandes motivos de satisfação da minha vida prendem-se com a família	88,2	4,3
2. Preocupo-me muito com a vida das pessoas da minha família	97,9	0,4
3. Os meus objectivos de vida estão sobretudo orientados para a família	69,6	10,7
4. Sentir-me-ia totalmente realizado sem o papel que desempenho no contexto familiar	7,9	82,1
5. Embora as actividades do domínio extra-laboral constituam uma parte importante da minha vida, as relações familiares assumem especial relevo	89,3	2,8
6. As coisas mais importantes que me aconteceram envolvem a minha família	76,2	8,3
7. Gosto de falar sobre a minha família às outras pessoas	70,4	12,2
8. A minha família é uma extensão daquilo que eu sou	72,6	10,9

N=533

Entre os mais acérrimos defensores da família como um dos grandes motivos de satisfação da vida, encontram-se as mulheres ($r=0,122$; $p<0,01$), os inquiridos de nível

educacional mais baixo ($r=-0,216$; $p<0,01$), os indivíduos que vivem em conjugalidade ($r=0,256$; $p<0,01$), os indivíduos com filhos ($r=0,299$; $p<0,01$) e os que têm uma profissão na área da saúde ($r=0,237$; $p<0,01$). O perfil dos inquiridos que revelam uma grande preocupação com a vida dos seus familiares é semelhante ao perfil dos que vêem na família uma das principais fontes de satisfação da sua vida. O item representativo desta opinião está estatisticamente correlacionado com o sexo ($r=0,181$; $p<0,01$), com o nível de habilitações académicas ($r=-0,116$; $p<0,01$), com a existência de filhos ($r=0,111$; $p<0,05$) e com a profissão ($r=0,113$; $p<0,01$). Adicionalmente, verifica-se que são os inquiridos mais jovens que partilham desta ideia ($r=-0,090$; $p<0,05$).

A opinião de que os objectivos de vida estão fundamentalmente direccionados para a família recolhe maior concordância por parte dos inquiridos do sexo feminino ($r=0,092$; $p<0,05$), dos indivíduos com habilitações académicas mais baixas ($r=-0,297$; $p<0,01$), dos inquiridos casados ou a viverem em união de facto ($r=0,254$; $p<0,01$) e dos profissionais de saúde ($r=0,282$; $p<0,01$). São sobretudo os inquiridos de idade mais baixa ($r=-0,113$; $p<0,05$) e sem filhos ($r=-0,151$; $p<0,01$) que revelam concordar mais com a afirmação “Sentir-me-ia totalmente realizado sem o papel que desempenho no contexto familiar”. A visão de que as relações familiares são, de entre as actividades extra-laborais, as que assumem maior relevo é mais facilmente aceite pelos inquiridos de nível educacional mais baixo ($r=-0,102$; $p<0,05$), casados ou a viverem em união de facto ($r=0,205$; $p<0,01$), com filhos ($r=0,286$; $p<0,01$) e profissionais de saúde ($r=0,282$; $p<0,01$).

A análise de correlações permite ainda constatar que o perfil dos inquiridos que consideram que os principais eventos da vida envolvem a família, dos que gostam de falar sobre a família e dos que consideram a família uma extensão deles próprios é muito semelhante. O tipo de associação encontrado entre os itens que ilustram estas opiniões e as características sócio-demográficas e profissionais dos inquiridos é o mesmo. A visão de que os grandes eventos da vida estão relacionados com a família está sobretudo presente nas mulheres ($r=0,116$; $p<0,01$), nos indivíduos de nível educacional mais baixo ($r=-0,206$; $p<0,01$), nos inquiridos casados ou que vivem em união de facto ($r=0,242$; $p<0,01$), nos indivíduos com filhos ($r=0,296$; $p<0,01$) e nos profissionais de saúde ($r=0,217$; $p<0,01$). São fundamentalmente as mulheres ($r=0,196$; $p<0,01$), os inquiridos com um nível educacional mais baixo ($r=-0,160$; $p<0,01$), os casados ou que vivem em união de facto ($r=0,096$; $p<0,05$), os que têm filhos ($r=0,122$; $p<0,01$) e os profissionais de saúde ($r=0,186$; $p<0,01$) que mais facilmente assumem gostar de falar sobre a família às outras pessoas. A opinião de que a

família é uma extensão do próprio indivíduo apresenta maior concordância por parte dos inquiridos do sexo feminino ($r=0,159$; $p<0,01$), de nível educacional mais baixo ($r=-0,244$; $p<0,01$), nos indivíduos casados ou que vivem em união de facto ($r=0,103$; $p<0,01$), com filhos ($r=0,151$; $p<0,01$) e profissionais de saúde ($r=0,250$; $p<0,01$).

Em suma, os dados anteriormente apresentados sugerem que os inquiridos do sexo feminino, os que têm menos habilitações académicas, os casados/união de facto, os que têm filhos e os profissionais de saúde são os que mais se destacam na defesa da importância e centralidade da família.

6.2.7. Actividades desenvolvidas na comunidade

Para perceber o grau e o tipo de envolvimento dos inquiridos na comunidade, foram colocadas algumas questões a este respeito. À pergunta “Tem algum tipo de envolvimento na comunidade?”, foram obtidas 176 respostas afirmativas (33%) e 357 respostas negativas (67%). Dos 176 inquiridos que responderam estar envolvidos na comunidade, 93 são do sexo feminino (52,8%) e 83 (47,2%) são do sexo masculino.

Os inquiridos que responderam afirmativamente à questão do envolvimento foram convidados a especificar o tipo de organização, conforme aparece no Quadro 6.15⁷⁹. Pretendia-se, desta forma, materializar o envolvimento na comunidade em termos de pertença associativa e voluntariado em organizações. No que diz respeito aos inquiridos do sexo masculino, verifica-se que o desenvolvimento das actividades comunitárias se dá sobretudo no âmbito de grupos desportivos/recreativos (30,1%). A participação masculina, quer nas instituições de caridade/solidariedade social (18,1%) quer nas organizações de carácter religioso (14,5%), tem pouca expressão. O tipo de organização em que o envolvimento masculino tem um carácter meramente residual é o político (6%).

Para 27,4% das inquiridas, as organizações religiosas constituem o palco onde se desenrolam as actividades ligadas à comunidade, seguindo-se as instituições de caridade/solidariedade social (22,1%) e os grupos desportivos/recreativos (16,8%). Para completar o quadro relativo ao envolvimento feminino, convém referir que apenas 6 inquiridas (6,3%) referem estar envolvidas numa organização de natureza política.

⁷⁹ No Quadro 6.15, há 178 respostas válidas, ou seja, mais duas do que o número de inquiridos que havia afirmado estar envolvido na comunidade. Esta diferença poderá ter que ver com o facto de esses dois inquiridos terem inadvertidamente assinalado a opção ‘não’ na questão anterior.

Curiosamente, 26 homens (31,3%) e igual número de mulheres (27,2%) refere possuir envolvimento em várias organizações.

O facto de haver poucos inquiridos com algum tipo de envolvimento na comunidade não surpreende e vem na linha de estudos anteriores. Por exemplo, Vala, Cabral e Ramos (2003) revelam que “as taxas de participação associativa (e voluntariado) são muito baixas em Portugal, mas entre as associações com maior número de aderentes encontram-se as organizações religiosas, enquanto que os sindicatos e os partidos políticos se encontram no extremo oposto” (p. 217). No presente estudo, a participação nos partidos políticos é muito reduzida em ambos os sexos. De todas as associações apresentadas, é a que reúne o menor número de participantes.

Quadro 6.15. Contexto em que se desenvolvem as actividades ligadas à comunidade, segundo o sexo

Em que instituição?	Sexo do inquirido				Total	
	Masculino		Feminino			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
Partido político	5	6,0	6	6,3	11	6,2
Grupo desportivo/recreativo	25	30,1	16	16,8	41	23,0
Organização religiosa	12	14,5	26	27,4	38	21,3
Instituição de caridade/solidariedade social	15	18,1	21	22,1	36	20,2
Organizações várias	26	31,3	26	27,2	52	29,2
Total	83	100	95	100	178	100

N=178

As percentagens apresentadas nas colunas relativas ao sexo do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos do sexo correspondente.

Os inquiridos que haviam respondido negativamente à questão sobre o possível envolvimento na comunidade foram convidados a explicar as razões que os levaram a fazer tal opção. A distribuição das respostas pelas várias opções apresentadas está indicada no Quadro 6.16. Os inquiridos de ambos os sexos invocam maioritariamente a falta de tempo como forma de justificar o não envolvimento na comunidade (73,2%). Para 13% dos inquiridos (15 homens e 31 mulheres), o envolvimento na comunidade não se reveste de qualquer interesse. 13% (12 do sexo masculino e 34 do sexo feminino) considera que a falta de envolvimento na comunidade está relacionada com o facto de serem novos na região, não estando ainda plenamente integrados naquela. Finalmente, apenas um indivíduo do sexo masculino e dois do sexo feminino afirmam estar prestes a dar início a uma actividade no âmbito da comunidade (0,8%).

Quadro 6.16. Não envolvimento na comunidade: motivos apresentados, segundo o sexo

Não estou envolvido(a) porque...	Sexo do inquirido				Total	
	Masculino		Feminino			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...não vejo qualquer tipo de interesse nisso	15	12,7	31	13,1	46	13,0
...não tenho tempo para me dedicar a essas actividades	90	76,3	169	71,6	259	73,2
...sou novo(a) na região, portanto ainda não tive oportunidade de me integrar	12	10,2	34	14,4	46	13,0
...estou quase a iniciar uma actividade ligada à comunidade	1	0,8	2	0,8	3	0,8
Total	118	100	236	100	354	100

N=354

As percentagens apresentadas nas colunas relativas ao sexo do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos do sexo correspondente.

Os motivos apresentados para o não envolvimento na comunidade foram também analisados em função da variável profissão (Quadro 6.17), para tentar identificar eventuais diferenças nas razões invocadas pelos académicos e pelos profissionais de saúde. Os dados revelam que dos 46 inquiridos que atribuem o não envolvimento à falta de interesse na comunidade, 25 (16,7%) são académicos (10 homens e 15 mulheres) e 21 (10,3%) são profissionais de saúde (5 homens e 16 mulheres). De entre os 259 que alegam falta de tempo, 107 (71,3%) são académicos (59 homens e 48 mulheres) e 152 (74,5%) são profissionais de saúde (31 homens e 121 mulheres). 16 (10,7%) académicos (dos quais 5 homens e 11 mulheres) e 30 (14,7%) profissionais de saúde (dos quais 7 homens e 23 mulheres) atribuem a falta de envolvimento ao facto de serem novos na região. Finalmente, 2 (1,3%) académicos (um do sexo masculino e outro do sexo feminino) e 1 (0,5%) profissional de saúde (do sexo feminino) revela estar prestes a iniciar uma actividade naquela esfera.

Quadro 6.17. Não envolvimento na comunidade: motivos apresentados, segundo a profissão

Não estou envolvido(a) porque...	Profissão do inquirido				Total	
	Académicos		Prof. Saúde			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...não vejo qualquer tipo de interesse nisso	25	16,7	21	10,3	46	13,0
...não tenho tempo para me dedicar a essas actividades	107	71,3	152	74,5	259	73,2
...sou novo(a) na região, portanto ainda não tive oportunidade de me integrar	16	10,7	30	14,7	46	13,0
...estou quase a iniciar uma actividade ligada à comunidade	2	1,3	1	0,5	3	0,8
Total	150	100	204	100	354	100

N=354

As percentagens apresentadas nas colunas relativas à profissão do inquirido foram calculadas em relação ao total de inquiridos da profissão correspondente.

As questões anteriormente analisadas abordavam o envolvimento real ou efectivo dos inquiridos na comunidade. O quadro do envolvimento na comunidade só fica completo com a análise da escala destinada a medir as atitudes dos inquiridos face ao envolvimento na comunidade. A escala é composta por 7 itens, extraídos e adaptados da literatura da especialidade. O Quadro 6.18 indica as percentagens de respostas concordantes e discordantes obtidas nos itens ilustrativos das atitudes dos inquiridos face ao envolvimento na comunidade.

A leitura do Quadro 6.18 permite concluir que os inquiridos não estão particularmente envolvidos na respectiva comunidade. Na sequência das respostas analisadas anteriormente, confirma-se que apenas uma minoria dos inquiridos (20,5%) refere ter uma presença activa nos eventos religiosos, políticos e culturais da comunidade de pertença. 26,5% revela concordância total ou parcial com o item “É raro conviver com pessoas da minha comunidade”. Por outro lado, constata-se que 54% dos inquiridos referem ser habitual conversar sobre os problemas da comunidade com várias pessoas, nalguns casos exteriores a ela (43,1%). Mas apenas 17,9% concorda, total ou parcialmente, com a afirmação “Vivo os problemas da minha comunidade como se fossem os meus”, sendo que 32% afirma não nutrir um forte sentimento de pertença em relação à sua comunidade.

Quadro 6.18. Envolvimento na comunidade

Itens	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. Costumo discutir os problemas relativos à minha comunidade com várias pessoas	54,0	21,7
2. É raro conviver com pessoas da minha comunidade	26,5	56,9
3. Na minha opinião, esta é a melhor comunidade para se viver	19,1	21,8
4. Por vezes, dou por mim a falar sobre a minha comunidade a pessoas exteriores a ela	43,1	28,1
5. Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha comunidade	32,0	39,5
6. Vivo os problemas da minha comunidade como se fossem os meus	17,9	46,6
7. Participo activamente nos eventos religiosos, políticos e culturais da comunidade	20,5	55,7

N=532 (devido aos valores em falta)

Através de análise bivariável, verifica-se que a concordância com o item 1 “Costumo discutir os problemas relativos à minha comunidade...” é maior nos inquiridos do sexo masculino ($r=-0,102$; $p<0,01$), tende a aumentar com o nível de habilitações académicas ($r=0,137$; $p<0,01$), a manifestar-se sobretudo nos académicos ($r=-0,090$; $p<0,05$) e nos inquiridos que trabalham numa organização pública ($r=-0,096$; $p<0,05$). Relativamente ao

perfil dos que afirmam ser raro conviver com pessoas da respectiva comunidade, só é possível adiantar que são do sexo feminino ($r=0,123$; $p<0,01$). As restantes variáveis sócio-demográficas e profissionais não apresentam correlações estatisticamente significativas com este item. São sobretudo os inquiridos com menos habilitações académicas ($r=-0,120$; $p<0,01$) e os profissionais de saúde ($r=0,137$; $p<0,01$) que têm a convicção de que a sua comunidade é a melhor para se viver. O item que traduz a ausência de um sentimento de pertença em relação à comunidade está positivamente associado ao grau académico ($r=0,099$; $p<0,05$) e negativamente associado à profissão $r=(-0,093$; $p<0,05$). Ou seja, na defesa desta opinião sobressaem os inquiridos com um nível educacional mais elevado e os académicos. Os inquiridos do sexo masculino ($r=-0,115$; $p<0,01$), mais velhos ($r=0,117$; $p<0,01$) e com maior antiguidade ($r=0,086$; $p<0,01$) revelam maior concordância com o item “Vivo os problemas da minha comunidade como se fossem os meus”. São sobretudo os inquiridos mais velhos ($r=0,136$; $p<0,01$) e com mais antiguidade ($r=0,090$; $p<0,05$) que parecem ter uma participação mais activa nos eventos religiosos, políticos e culturais da respectiva comunidade.

6.2.8. Actividades de lazer e ocupação dos tempos livres

O instrumento de medida usado no inquérito por questionário tinha um quadro que solicitava aos inquiridos uma diversidade de informações sobre a ocupação dos seus tempos livres. Pedia-se-lhes que indicassem, num conjunto de 17 opções, as três principais actividades desenvolvidas, apresentando uma estimativa do tempo médio gasto, por semana, naquelas actividades, bem como os eventuais acompanhantes nas mesmas. Talvez por ser de preenchimento complexo e demorado, os dados obtidos neste quadro colocaram algumas dificuldades em termos de análise. Alguns inquiridos simplesmente ignoraram o quadro, não tendo respondido ao que lhes era solicitado. Outros não terão prestado atenção ao enunciado com as instruções de preenchimento, pois, em vez de limitarem a resposta às três principais actividades, preencheram todo o quadro. As não respostas e as incorrecções verificadas no preenchimento do quadro determinaram a sua exclusão da análise dos resultados.

Para saber o grau em que as actividades levadas a efeito no âmbito do lazer estão relacionadas ou completamente dissociadas da vida profissional, os inquiridos foram confrontados com uma questão especialmente elaborada para o efeito. O Quadro 6.19 indica as frequências e as percentagens obtidas nas três alternativas de resposta apresentadas aos

inquiridos, segundo a variável sexo. A sua leitura permite constatar que 68,4% dos inquiridos (70,4% do sexo feminino e 65% do sexo masculino) afirmam que as actividades desenvolvidas nos tempos livres não têm qualquer relação com as actividades profissionais. Para 9,4%, os tempos livres são ocupados com actividades que constituem um prolongamento das actividades encetadas na esfera profissional. Finalmente, 22,2% dos inquiridos consideram que as actividades desenvolvidas nos tempos livres estão, de algum modo, relacionadas com as actividades profissionais.

Quadro 6.19. Actividades de lazer/ocupação dos tempos livres e actividades profissionais: Associadas ou dissociadas?, segundo o sexo

As minhas actividades de lazer...	Sexo do inquirido				Total	
	Masculino		Feminino			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
...são completamente distintas das actividades profissionais	130	65,0	233	70,4	363	68,4
...são um prolongamento das actividades profissionais	24	12,0	26	7,9	50	9,4
...estão, em certa medida, relacionadas com as actividades profissionais	46	23,0	72	21,8	118	22,2
Total	200	37,7	331	62,3	531	100

N=531 (devido aos valores em falta)

Para perceber o efeito da variável profissão sobre o grau em que os inquiridos consideram que as actividades desenvolvidas nos tempos livres estão relacionadas, ou não, com as actividades profissionais, elaborou-se uma tabela de contingência, em que se cruzaram as três alternativas de resposta com a variável profissão. O Quadro 6.20 permite constatar que a maior parte dos académicos (59,7%) e uma larga percentagem dos profissionais de saúde (75,3%) consideram que as actividades levadas a efeito na esfera do lazer são completamente diferentes das actividades de índole profissional. De qualquer modo, não se pode ignorar o facto de uma percentagem razoável de académicos sugerir que as actividades profissionais invadem o domínio do lazer. Com efeito, 27,9% dos académicos afirma que as actividades desenvolvidas no âmbito dos tempos livres estão relacionadas com o domínio profissional, sendo que a percentagem de profissionais de saúde a assinalar esta opção de resposta se cifra em 17,7%. Para completar o quadro, importa referir que 29 académicos (12,4%) e 21 profissionais de saúde (7%) vêm nas actividades de lazer um prolongamento dos afazeres profissionais. Os 50 inquiridos que fazem esta afirmação correspondem a 9,4% num total de 532 respostas.

Quadro 6.20. Actividades de lazer/ocupação dos tempos livres e actividades profissionais: Associadas ou dissociadas?, segundo a profissão

As minhas actividades de lazer...	Profissão do inquirido				Total	
	Académicos		Prof. saúde		Freq.	Perc.
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.		
...são completamente distintas das actividades profissionais	139	59,7	225	75,3	364	68,4
...são um prolongamento das actividades profissionais	29	12,4	21	7,0	50	9,4
...estão, em certa medida, relacionadas com as actividades profissionais	65	27,9	53	17,7	118	22,2
Total	233	43,8	299	56,2	532	100

N=532 (devido aos valores em falta)

Quando questionados sobre o que fariam caso o dia tivesse um acréscimo de uma hora, as respostas dos inquiridos repartem-se da seguinte forma: 45,5% afirma que a 25^a hora seria passada com a família e os amigos, 22,3% diz que aquela hora seria utilizada para descansar, 11,9% dedicar-se-ia a certos passatempos. As percentagens obtidas nas restantes opções de resposta são, comparativamente às anteriores, residuais. 6% afirma que a hipotética hora suplementar seria gasta com a leitura de livros e periódicos relacionados com a actividade profissional, 4,7% menciona a frequência de cursos de aperfeiçoamento e actualização profissional, 2,5% refere que a 25^a hora seria usada ao serviço da comunidade, sendo que 7,2% escolhe a opção ‘outra actividade’.

6.2.9. Actividades extra-laborais: benefícios e constrangimentos

Para perceber o grau em que os inquiridos avaliam a favorabilidade da participação em actividades extra-laborais, foi-lhes pedido que indicassem o nível de concordância com um conjunto de benefícios potencialmente associados ao desempenho de papéis no domínio extra-laboral. Especificamente, foram avaliadas as percepções dos inquiridos sobre os benefícios decorrentes da assunção de responsabilidades parentais, de um envolvimento efectivo na comunidade e nas actividades de lazer. Embora o pedido de resposta tenha sido dirigido apenas àqueles com um papel activo em cada uma daquelas esferas – pai/mãe, comunidade e lazer –, nem todos os inquiridos cumpriram o requisito. Por exemplo, embora o número de inquiridos que afirma ter filhos seja de 316, o número de respondentes na escala de benefícios do papel de pai/mãe excede os 316. Os valores a seguir apresentados referem-se à totalidade de respostas obtidas em cada uma das escalas de benefícios. Estes benefícios devem ser

interpretados como os efeitos de transferência positiva decorrentes do domínio extra-laboral, a que se fez referência na revisão da literatura.

A investigação conduzida nesta área revela que a participação no domínio extra-laboral pode ter implicações positivas sobre a esfera laboral. Quer isto significar que a acumulação de papéis profissionais e extra-laborais tem também um lado positivo, embora menos explorado do que a visão de conflito ou dos efeitos de transferência negativa. Na sequência do exposto, o presente estudo propõe-se avaliar em que medida os inquiridos consideram que os seus papéis extra-laborais – pai/mãe, ligados à comunidade e ao lazer – podem conferir maior segurança, amortecer as dificuldades no trabalho, constituir um escape ou subterfúgio, melhorar o estatuto ou promover o desenvolvimento de certas competências.

A escala apresentada no Quadro 6.21 visa explorar as percepções dos inquiridos sobre os ganhos que podem derivar do papel de pai/mãe. À semelhança do que se fez anteriormente, as opiniões concordantes e as opiniões que revelam discordância são apresentadas de uma forma agregada, em valores percentuais. A leitura do quadro permite constatar que, de todos os benefícios potenciais associados ao papel de pai/mãe, o que recolhe maior preferência por parte dos inquiridos diz respeito ao suporte emocional que esse papel pode revestir. 64,3% dos inquiridos manifestam total ou algum acordo relativamente à possibilidade de aquele papel facilitar a gestão dos problemas laborais. Este item é também o que denota menor percentagem de respostas discordantes, sendo que apenas 9% dos inquiridos discorda em absoluto ou simplesmente não concorda com o facto de o papel de pai/mãe ajudar a ultrapassar as dificuldades no trabalho. Os restantes itens apresentam percentagens bastante aproximadas, quer em termos de respostas concordantes quer nas respostas discordantes. O item que traduz a possibilidade de o papel de pai/mãe contribuir para o desenvolvimento de aptidões relevantes é aquele em relação ao qual os inquiridos denotam menor concordância (48%) e, simultaneamente, uma maior percentagem de respostas discordantes (17,3%). Embora o quadro não contemple o nível intermédio de resposta (não concordo, nem discordo), pode inferir-se da leitura do mesmo que as percentagens de resposta nessa opção são razoáveis. Nos vários itens, as percentagens de respondentes que embora não concordando com aquelas afirmações, também não discordam das mesmas, rondam os 30%.

A análise bivariável revela que o sexo apresenta correlações positivas com todos os itens da escala de benefícios. Estes resultados sugerem que as mulheres têm opiniões e atitudes mais favoráveis relativamente aos efeitos de transferência de recursos e conhecimentos associados ao papel de mãe/pai do que os homens. Ou seja, são sobretudo as mulheres que consideram que o papel de mãe pode constituir um apoio para enfrentar as

dificuldades no trabalho ($r=0,224$; $p<0,01$), ajudar a assimilar as desilusões no trabalho ($r=0,136$; $p<0,05$), ajudar a esquecer os problemas no trabalho ($r=0,201$; $p<0,01$), promover o desenvolvimento de aptidões importantes para a profissão ($r=0,210$; $p<0,01$) e facilitar a compreensão das pessoas no trabalho ($r=0,199$; $p<0,01$).

Por outro lado, verifica-se que os profissionais de saúde têm uma percepção mais favorável dos efeitos de transferência positiva do papel de pai/mãe para o trabalho do que os acadêmicos. O único item cuja correlação com a variável profissão não tem relevância estatística é o 2, segundo o qual o papel de pai/mãe ajuda a assimilar as desilusões no trabalho.

O grau acadêmico aparece correlacionado com os itens 1, 3 e 5. Os inquiridos com um nível educacional mais baixo parecem estar mais convictos de que os benefícios do papel de pai/mãe podem constituir um apoio para enfrentar as dificuldades no trabalho ($r=-0,118$; $p<0,05$), ajudar a esquecer os problemas no trabalho ($r=-0,170$; $p<0,01$), ou ainda facilitar a compreensão das pessoas no trabalho ($r=-0,131$; $p<0,05$).

Quadro 6.21. Percepção dos benefícios resultantes do papel de pai/mãe

O papel de pai/mãe...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. proporciona-me apoio de modo a poder enfrentar as dificuldades no trabalho	64,3	9,4
2. faz com que as desilusões no trabalho sejam mais facilmente assimiladas	59,9	12,0
3. ajuda-me a esquecer os problemas no trabalho	61,4	12,0
4. permite-me desenvolver aptidões importantes para a minha profissão	48,0	17,3
5. ajuda-me a compreender melhor as pessoas no trabalho	59,5	12,5

N=342-343 (devido aos valores em falta)

O Quadro 6.22 indica a percepção de efeitos de transferências positiva decorrentes de papéis desempenhados na comunidade. Os itens procuram captar uma diversidade de benefícios que podem resultar de um qualquer envolvimento na esfera da comunidade. Mais uma vez, chama-se a atenção para a percentagem de inquiridos que assinala a opção de resposta ‘não concordo, nem discordo’, que se infere dos valores presentes no quadro.

O item que recebe o maior número de respostas concordantes refere-se à possibilidade de o trabalho desenvolvido no âmbito da comunidade permitir uma melhor compreensão das pessoas na esfera profissional (76,2%). Nenhuma das opções da escala anterior (benefícios do

papel de pai/mãe) obteve uma percentagem tão elevada de respostas concordantes. São sobretudo as mulheres ($r=0,187$; $p<0,05$), os inquiridos mais novos ($r=-0,185$; $p<0,05$) e os solteiros ou divorciados/separados ($r=-0,192$; $p<0,05$) que revelam maior concordância com este ponto de vista.

O Quadro 6.22 revela ainda a pouca concordância dos inquiridos no item que atribui ao envolvimento na comunidade a promoção de uma imagem favorável no trabalho. Apenas 35,5% dos inquiridos denota alguma ou total concordância com esta afirmação, ao mesmo tempo que 19,3% revelam discordar do enunciado deste item. De acordo com os resultados da análise bivariável, a percepção de que o envolvimento na comunidade pode traduzir-se numa melhoria da imagem do indivíduo no trabalho provém sobretudo dos inquiridos com um nível mais baixo de habilitações académicas ($r=-0,161$; $p<0,05$) e dos profissionais de saúde ($r=0,195$; $p<0,05$). Relativamente ao perfil dos que consideram que o envolvimento na comunidade permite o desenvolvimento de aptidões importantes para a profissão, apenas se conseguiu apurar que são do sexo feminino ($r=0,187$; $p<0,05$). Não é possível traçar o perfil dos respondentes nos itens 2 e 3, devido à ausência de correlações estatisticamente significativas entre estes itens e as variáveis sócio-demográficas.

Quadro 6.22. Percepção dos benefícios resultantes do envolvimento na comunidade

O envolvimento na comunidade...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. melhora a minha imagem no trabalho	35,5	19,3
2. permite-se aceder a factos e informações que podem ser usados no trabalho	50,0	15,1
3. proporciona-me contactos que são úteis para a minha profissão	50,6	19,8
4. permite-me desenvolver aptidões importantes para a minha profissão	58,7	8,7
5. ajuda-me a compreender melhor as pessoas no trabalho	76,2	5,2

N=171-172 (devido aos valores em falta)

O Quadro 6.23 mostra a percepção de efeitos de transferência positiva, desta feita associados às actividades de lazer. A principal virtude atribuída às actividades de lazer prende-se com o relaxamento e a possibilidade de desanuviar dos problemas do trabalho. O item que sugere que as actividades de lazer ajudam a relaxar e a esquecer os problemas do trabalho é, de todos os itens usados nas escalas dos efeitos de transferência positiva, o que reúne a percentagem mais elevada de respostas concordantes: 91,1%.

Quadro 6.23. Percepção dos benefícios resultantes das actividades de lazer

As actividades de lazer...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. ajudam-me a relaxar e esquecer os problemas do trabalho	91,1	1,1
2. dão-me energia renovada para levar a cabo os desafios colocados por esta profissão	87,6	2,3
3. ajudam-me a ultrapassar as dificuldades no trabalho	66,9	8,8
4. permitem-me desenvolver aptidões importantes para a minha profissão	45,3	19,9
5. são fonte de inspiração de novas ideias que podem ser aplicadas no trabalho	49,2	16,8

N=531-533 (devido aos valores em falta)

Procede-se, de seguida, à apresentação dos dados relativos à percepção de custos decorrentes da participação no domínio extra-laboral. Pretende-se conhecer o grau em que os inquiridos avaliam negativamente o desempenho de papéis extra-laborais. Para isso, usou-se uma escala que traduz uma diversidade de custos e constrangimentos colocados pela participação no domínio extra-laboral. De acordo com a literatura, a interacção entre a vida privada e o trabalho pode assumir contornos de conflito. O conflito pode ter origem na escassez de tempo, na tensão produzida na tentativa de articular as duas esferas e na existência de comportamentos específicos de cada um dos domínios de actuação.

O Quadro 6.24 apresenta as respostas obtidas na escala relativa à interferência negativa do domínio extra-laboral sobre a esfera laboral. Em termos gerais, a leitura do quadro permite constatar que os inquiridos deste estudo revelam pouca concordância com os vários itens da escala, donde se conclui que o domínio extra-laboral não se repercute negativamente sobre os profissionais aqui estudados. O item 11 “Por vezes, no trabalho, dou comigo a pensar naquilo que tenho que fazer no domínio extra-laboral” é o que apresenta a maior percentagem de respostas concordantes (35,2%), seguido do item 1 (“Se eu tivesse menos obrigações relacionadas com o domínio extra-laboral, o meu dia de trabalho seria certamente mais longo”), que reúne 27,7% de respostas concordantes. Por outro lado, o item que recolhe o maior número de respostas discordantes é o item 7: “Por vezes, vejo-me impossibilitado de cumprir as obrigações profissionais devido a solicitações exteriores ao trabalho”. 79,7% dos inquiridos afirmam discordar em absoluto ou parcialmente com aquela afirmação.

Quadro 6.24. Percepção dos custos/constrangimentos decorrentes do domínio extra-laboral

Itens	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. Se eu tivesse menos obrigações relacionadas com o domínio extra-laboral, o meu dia de trabalho seria certamente mais longo	27,7	51,0
2. As obrigações resultantes do domínio extra-laboral interrompem o meu dia de trabalho	17,2	62,9
3. As preocupações inerentes a determinadas actividades extra-laborais afectam o meu trabalho	19,8	59,3
4. As obrigações resultantes do domínio extra-laboral impedem-me frequentemente de aceitar responsabilidades profissionais acrescidas	20,9	62,7
5. Por vezes, sou obrigado(a) a usar o tempo de trabalho para cumprir certas obrigações extra-laborais	19,6	65,9
6. As obrigações assumidas no domínio extra-laboral impedem-me de escolher ou fazer o horário de trabalho que pretendo	13,6	72,5
7. Por vezes, vejo-me impossibilitado(a) de cumprir as obrigações profissionais devido a solicitações exteriores ao trabalho	9,4	79,7
8. Por vezes, as obrigações assumidas no domínio extra-laboral distraem-me e/ou criam-me dificuldades de concentração no trabalho	16,4	67,8
9. Por vezes, as actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral tornam-me tenso(a), irritável e de mau humor no trabalho	10,2	74,6
10. Por vezes, chego cansado(a) ao trabalho devido às actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral	17,5	67,2
11. Por vezes, no trabalho, dou comigo a pensar naquilo que tenho que fazer no domínio extra-laboral	35,2	44,3
12. Certos problemas exteriores ao trabalho causam-me perturbações do sono, que se repercutem sobre o trabalho	16,8	66,1

N=529-531 (devido aos valores em falta)

Através de análise bivariável, é possível traçar o perfil dos inquiridos em relação à forma como encaram os custos de oportunidade resultantes da participação no domínio extra-laboral. Alguns inquiridos concordam que a jornada de trabalho seria mais longa, caso tivessem menos obrigações extra-laborais. São sobretudo os inquiridos com mais habilitações académicas ($r=0,113$; $p<0,01$), os indivíduos casados ou a viverem em união de facto ($r=0,098$; $p<0,05$), os inquiridos com filhos ($r=0,147$; $p<0,01$) e os académicos ($r=-0,161$; $p<0,01$) que revelam maior concordância com aquela afirmação.

Há quem acredite que as obrigações extra-laborais interrompem o dia de trabalho. Os inquiridos que parecem partilhar mais desta ideia são os têm um nível educacional mais elevado ($r=0,113$; $p<0,01$), os inquiridos com filhos ($r=0,108$; $p<0,05$) e também os académicos ($r=-0,372$; $p<0,01$). Os que consideram que as preocupações atinentes às actividades extra-laborais afectam o trabalho são fundamentalmente os inquiridos com um nível educacional mais elevado ($r=0,150$; $p<0,01$) e os académicos ($r=-0,180$; $p<0,01$). A

crença de que as obrigações extra-laborais são impeditivas da aceitação de responsabilidades profissionais acrescidas advém sobretudo dos inquiridos casados ($r=0,130$; $p<0,01$), com filhos ($r=0,180$; $p<0,01$) e dos académicos ($r=-0,090$; $p<0,05$).

Os que admitem usar o tempo de trabalho para cumprir certas obrigações extra-laborais são fundamentalmente os homens ($r=-0,143$; $p<0,01$), os inquiridos com mais idade ($r=0,129$; $p<0,01$), os indivíduos com um nível mais elevado de habilitações académicas ($r=0,391$; $p<0,01$), os casados ou a viverem em união de facto ($r=0,097$; $p<0,05$), os inquiridos com filhos ($r=0,118$; $p<0,01$) e os académicos ($r=-0,435$; $p<0,01$). Os inquiridos com mais habilitações académicas e os académicos parecem concordar mais com o facto de as obrigações extra-laborais não permitirem escolher ou praticar o horário de trabalho pretendido do que os que têm menos habilitações académicas ($r=0,110$; $p<0,01$) e do que os profissionais de saúde ($r=-0,097$; $p<0,01$). Quanto à impossibilidade de cumprir as obrigações profissionais devido às solicitações exteriores ao trabalho, verifica-se maior concordância por parte dos inquiridos mais velhos ($r=0,130$; $p<0,01$), dos indivíduos com mais habilitações académicas ($r=0,172$; $p<0,01$), dos respondentes casados ou a viverem em união de facto ($r=0,108$; $p<0,05$), dos indivíduos com filhos ($r=0,112$; $p<0,01$) e dos académicos ($r=-0,175$; $p<0,01$).

Os que vêm nas obrigações extra-laborais um foco de distração e de dificuldades de concentração parecem ser fundamentalmente os inquiridos com um nível educacional mais elevado ($r=0,165$; $p<0,01$) e os académicos ($r=-0,213$; $p<0,01$). A análise bivariável não permite traçar o perfil dos respondentes quanto à possibilidade de as actividades extra-laborais poderem provocar tensão, irritabilidade e mau humor no trabalho. Os inquiridos do sexo feminino ($r=0,095$; $p<0,05$) e os indivíduos mais novos ($r=-0,096$; $p<0,05$) admitem que, às vezes, chegam tarde ao trabalho devido aos afazeres extra-laborais. As mulheres parecem concordar mais com a ideia de que alguns problemas exteriores ao trabalho são passíveis de causar distúrbios no sono, com implicações sobre o trabalho ($r=0,146$; $p<0,01$) do que os inquiridos do sexo masculino.

Os resultados anteriormente apresentados sugerem que os académicos são mais vulneráveis à interferência negativa do domínio extra-laboral sobre a esfera profissional do que os profissionais de saúde. Parece que as fronteiras da vida profissional dos académicos são mais permeáveis à influência negativa das esferas extra-laborais do que o trabalho dos profissionais de saúde. Não se deve, porém, inflacionar o significado destes resultados visto que as percentagens de respostas discordantes são muito elevadas. Em rigor, nem os académicos nem os profissionais de saúde parecem considerar que a sua vida profissional

sente os efeitos negativos do domínio extra-laboral, embora os profissionais de saúde revelem ainda maior imunidade às dificuldades colocadas pela esfera extra-laboral do que os académicos. Curiosamente, a variável sexo não aparece estatisticamente correlacionada com a maior parte dos itens que ilustram a percepção de efeitos de transferência negativa do domínio extra-laboral sobre o trabalho.

6.2.10. Estratégias de *coping*

Nesta secção, são apresentadas as respostas obtidas na escala dedicada às estratégias de *coping*. Ou seja, são reportados os níveis de concordância dos inquiridos relativamente a um conjunto de táticas que visam a resolução de possíveis conflitos resultantes do envolvimento em múltiplos papéis (profissionais, conjugais, parentais e ligados à comunidade). Os itens traduzem uma diversidade de estratégias de *coping*, nomeadamente a ‘redefinição estrutural de papéis’, a ‘redefinição pessoal de papéis’ e ‘comportamento reactivo’, já abordadas no âmbito da revisão da literatura.

O Quadro 6.25 revela que há duas estratégias de *coping* que concentram as percentagens mais elevadas de respostas concordantes. 82,7% dos inquiridos afirma concordar, total ou parcialmente, com o item 6, que pressupõe o estabelecimento de uma ordem de prioridades para os diferentes papéis desempenhados pelos indivíduos. Através de análise bivariável, verifica-se que a maior concordância com este item advém dos inquiridos do sexo feminino ($r=0,139$; $p<0,01$), dos inquiridos casados ou a viverem em união de facto ($r=0,185$; $p<0,01$) e dos respondentes com filhos ($r=0,281$; $p<0,01$).

O item 10 “Procuro ver nas exigências colocadas pelos diferentes papéis um meio de desenvolvimento e enriquecimento pessoal” recebe 77,4% de respostas concordantes. A única variável que apresenta uma correlação estatisticamente significativa com este item é o sexo ($r=0,105$; $p<0,05$), sugerindo uma maior preferência feminina por aquela estratégia de *coping*. De todas as estratégias apresentadas, a que prevê uma redução nos padrões de desempenho em determinados papéis é a que apresenta a percentagem mais elevada de respostas discordantes e, simultaneamente, a menor percentagem de respostas concordantes. A análise bivariável permite traçar o perfil dos respondentes neste item. São sobretudo os inquiridos mais velhos ($r=0,186$; $p<0,01$), os indivíduos com um nível mais elevado de habilitações académicas ($r=0,171$; $p<0,01$), os académicos ($r=-0,146$; $p<0,01$) e os inquiridos com maior antiguidade na organização ($r=0,091$; $p<0,05$) que denotam maior concordância com aquela estratégia de *coping*.

58,2% dos respondentes concorda, total ou parcialmente, com o item “Limito o número de actividades desenvolvidas na comunidade”. Este item surge significativamente correlacionado com as variáveis ‘grau académico’ ($r=0,119$; $p<0,01$), ‘existência de filhos’ ($r=0,130$; $p<0,01$) e ‘profissão’ ($r=-0,146$; $p<0,01$). Ou seja, parece que os inquiridos com mais habilitações académicas, os indivíduos com filhos e os académicos revelam maior preferência por aquela estratégia do que os inquiridos com menos habilitações académicas, os indivíduos sem filhos e os profissionais de saúde.

A contratação de ajuda de terceiros recolhe a concordância, total ou parcial, de 51,2% dos inquiridos. No que diz respeito ao perfil dos respondentes neste item, verifica-se que são fundamentalmente as mulheres ($r=0,109$; $p<0,01$), os inquiridos mais velhos ($r=0,203$; $p<0,01$), os indivíduos com um nível mais elevado de habilitações académicas ($r=0,267$; $p<0,01$), os inquiridos casados ou a viverem em união de facto ($r=0,224$; $p<0,01$), os indivíduos com filhos ($r=0,283$; $p<0,01$), os académicos ($r=-0,264$; $p<0,01$) e os inquiridos com maior antiguidade na organização ($r=0,098$; $p<0,05$) que parecem estar mais inclinados a recorrer à ajuda de terceiros.

A calendarização do trabalho doméstico recebe 51% de respostas concordantes. A maior concordância com esta estratégia de *coping* parece advir das mulheres ($r=0,119$; $p<0,01$), dos inquiridos casados/união de facto ($r=0,119$; $p<0,01$), dos inquiridos com filhos ($r=0,119$; $p<0,01$) e dos profissionais de saúde ($r=0,119$; $p<0,01$).

O item “Sobreponho diferentes papéis, sempre que isso seja possível” recolheu 45% de respostas concordantes. São sobretudo os indivíduos casados/união de facto ($r=0,120$; $p<0,01$) e os inquiridos com filhos ($r=0,123$; $p<0,01$) que parecem socorrer-se daquela estratégia de *coping*.

As mulheres ($r=0,098$; $p<0,05$), os inquiridos mais novos ($r=-0,110$; $p<0,05$), os indivíduos sem idosos a cargo ($r=-0,087$; $p<0,05$) e os inquiridos com menor antiguidade ($r=0,090$; $p<0,05$) na organização parecem estar mais predispostos a mudar ideias feitas e preconceitos do que os homens, os inquiridos mais velhos, os indivíduos com idosos a cargo e os inquiridos com maior antiguidade na organização.

34,9% concorda ser necessário abandonar uma determinada actividade devido às exigências que ela acarreta. São sobretudo os inquiridos mais velhos ($r=0,109$; $p<0,05$), os indivíduos com mais habilitações académicas ($r=0,149$; $p<0,01$) e os académicos ($r=-0,161$; $p<0,01$) que manifestam concordância com esta opinião. Finalmente, importa referir que 43,1% dos inquiridos afirma não possuir uma estratégia definida para gerir as obrigações

emergentes dos vários papéis. Todavia, este item não apresenta qualquer associação, estatisticamente significativa, com as variáveis sócio-demográficas e profissionais.

Quadro 6.25. Estratégias de *coping*

Itens	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. Limito o número de actividades desenvolvidas na comunidade (religiosas, políticas, cívicas)	58,2	13,2
2. Contrato a ajuda de terceiros para me auxiliarem nas actividades extra-laborais (por exemplo, empregadas de limpeza, alguém para tomar conta dos filhos e/ou idosos dependentes)	51,2	28,7
3. Calendarizo o trabalho doméstico, partilhando-o com os membros da minha família	51,0	22,6
4. Sobreponho diferentes papéis, sempre que isso seja possível (por exemplo, pratico um desporto que o meu cônjuge/companheiro ou os meus filhos também gostem)	45,0	21,9
5. Procuo mudar certas ideias feitas e preconceitos do tipo ‘um indivíduo não pode ser um profissional de sucesso sem sacrificar a sua vida pessoal’	59,7	15,6
6. Estabeleço uma ordem de prioridades para os diferentes papéis (por exemplo, um filho doente tem prioridade sobre o trabalho)	82,7	2,6
7. Mantenho os papéis profissionais e extra-laborais separados (por exemplo, escolho um trabalho na comunidade que não esteja relacionado com a minha profissão)	41,8	18,9
8. Reduzo os padrões de desempenho relativamente a determinados papéis (por exemplo, procuro ter um desempenho razoável, em vez de dar sempre ‘o meu melhor’)	26,0	55,3
9. Ponho fim ao envolvimento numa determinada actividade devido às obrigações e exigências que dela resultam (por exemplo, saio de um grupo desportivo)	34,9	26,6
10. Procuo ver nas exigências colocadas pelos diferentes papéis um meio de desenvolvimento e enriquecimento pessoal	77,4	2,3
11. Não tenho uma estratégia definida para gerir as obrigações emergentes dos vários papéis	43,1	24,0

N=529-532 (devido aos valores em falta)

6.2.11. Posição da organização face ao domínio extra-laboral

No presente estudo, procurou-se ver como é que os inquiridos interpretam a posição assumida pela organização relativamente ao domínio extra-laboral. A literatura revela a existência de três posições fundamentais: separação, integração e respeito. A escala usada é constituída por 6 itens, dois por cada tipo de resposta organizacional. Os dois primeiros itens referem-se à posição de separação. Os terceiro e quarto itens dizem respeito à posição de integração e os últimos dois itens correspondem à posição de respeito.

O Quadro 6.26 indica as respostas concordantes e discordantes em relação aos conteúdos dos descritores usados na escala. Relativamente aos itens que descrevem a posição de separação, os dados revelam que mais de metade dos inquiridos (53,8%) considera que a organização espera que os empregados consigam separar a vida profissional da vida familiar e privada. A análise bivariável revela que este discurso está sobretudo presente nas mulheres ($r=0,086$; $p<0,05$), nos inquiridos com um nível educacional mais baixo ($r=-0,190$; $p<0,01$), nos profissionais de saúde ($r=0,249$; $p<0,01$) e nos inquiridos com maior antiguidade na organização ($r=0,118$; $p<0,01$). 58,1% concorda, parcialmente ou em absoluto, com o enunciado do item 2, segundo o qual a principal preocupação da organização é o cumprimento das responsabilidades laborais, não mostrando qualquer interesse nas actividades extra-laborais dos seus empregados. A única correlação com relevância estatística encontrada neste item diz respeito à variável 'profissão' ($r=0,102$; $p<0,05$). Em suma, os profissionais de saúde exibem maior concordância com os dois itens relativos à posição de separação do que os académicos.

No primeiro item da posição de integração, as percentagens repartem-se pelas opiniões concordantes e discordantes. 33,1% dos respondentes concordam que a organização aposta na criação de facilidades destinadas a satisfazer as necessidades recreativas dos trabalhadores. A maior concordância com este item advém das mulheres ($r=0,153$; $p<0,01$), dos inquiridos solteiros, divorciados/separados ($r=-0,089$; $p<0,05$), dos académicos ($r=-0,197$; $p<0,01$) e dos inquiridos das organizações públicas ($r=-0,324$; $p<0,01$). Apenas 5,7% concorda com a afirmação que aponta para a existência, nas instalações da organização, de serviços de prestação de cuidados diários aos filhos dos trabalhadores. Neste item de integração, a percentagem de respostas discordantes é muito elevada, cifrando-se em 71,5%. São sobretudo os inquiridos solteiros, divorciados/separados ($r=-0,120$; $p<0,01$), os indivíduos sem filhos ($r=-0,112$; $p<0,01$) e os inquiridos com maior antiguidade na organização ($r=0,110$; $p<0,05$) que têm esta percepção.

Relativamente aos itens que ilustram a posição de respeito, as percentagens são próximas. 30,9% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, que a organização empregadora aprecia o envolvimento dos empregados noutras esferas que não a laboral, evitando interferir na mesma. São sobretudo os inquiridos do sexo masculino ($r=-0,144$; $p<0,01$), os respondentes com um nível educacional mais elevado ($r=0,128$; $p<0,01$) e os académicos ($r=-0,143$; $p<0,01$) que partilham desta opinião. No item 6, as percentagens de respostas concordantes e discordantes são muito próximas. 30,4% considera que a

organização é sensível às necessidades extra-laborais dos trabalhadores e procura tê-las em consideração. 29,4% dos respondentes revelam discordância relativamente a esta afirmação. A maior concordância com esta postura parece advir dos homens ($r=-0,109$; $p<0,05$), dos inquiridos mais velhos ($r=0,116$; $p<0,01$), dos indivíduos com mais habilitações académicas ($r=0,192$; $p<0,01$) e dos académicos ($r=-0,169$; $p<0,01$). Estes resultados sugerem que os inquiridos do sexo masculino e os académicos tendem a interpretar a posição da organização como sendo de respeito pelo domínio extra-laboral, enquanto que as mulheres e os profissionais de saúde interpretam a postura organizacional em termos de separação.

Quadro 6.26. Posição da organização face ao domínio extra-laboral

A organização em que exerço a minha actividade profissional...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. prefere que os trabalhadores mantenham a vida profissional e as actividades do domínio extra-laborais em planos distintos	53,8	12,8
2. está sobretudo preocupada com o cumprimento das responsabilidades laborais, sendo indiferente ao envolvimento dos trabalhadores em actividades extra-laborais	58,1	17,9
3. cria facilidades no sentido da satisfação das necessidades recreativas dos trabalhadores (por exemplo, promove eventos desportivos, disponibiliza um local para estes fazerem ginástica)	33,1	38,0
4. proporciona serviços de prestação de cuidados diários aos filhos dos trabalhadores nas próprias instalações (por exemplo, uma creche)	5,7	71,5
5. aprecia que os trabalhadores tenham outros interesses fora do trabalho e procura não se intrometer no tempo pessoal dos indivíduos (por exemplo, evita reuniões e viagens no final do dia ou aos fins de semana)	30,9	37,0
6. mostra sensibilidade relativamente a determinadas necessidades extra-laborais dos trabalhadores e procura acomodá-las (por exemplo, permite que os trabalhadores participem em eventos especiais relativos à comunidade)	30,4	29,4

N=529-532 (devido aos valores em falta)

De seguida, os respondentes que assinalaram as opções de resposta concordantes com a posição de separação (itens 1 e 2) eram convidados a dar a sua opinião sobre os motivos que levam a organização a ter uma postura daquele tipo. As opções de resposta⁸⁰ aparecem no Quadro 6.27. De entre as opções apresentadas, a que recolhe a percentagem de respostas concordantes mais elevada é a que atribui a postura de separação a questões ligadas à cultura organizacional e aos valores de carreira em vigor naquela (54,9%). 40,9% dos respondentes julgam que a empresa adopta aquela posição por desconhecimento, isto é, porque não sabe

⁸⁰ Havia ainda a possibilidade de indicar outro tipo de razões diferentes das indicadas. Foram 31 os inquiridos que assinalaram a opção de resposta 'outra', sendo que a maioria não especificou os motivos.

qual a melhor forma de abordar a questão. Finalmente, 27% atribui a posição de separação ao receio da empresa em intrometer-se no foro privado da vida dos seus empregados. As duas hipóteses atrás enunciadas apresentam percentagens de discordância com alguma expressão, respectivamente 20,3% e 30,2%.

Quadro 6.27. Posição de separação entre o trabalho e as esferas extra-laborais: motivos

Na minha opinião, a organização tem esta posição porque...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. não sabe como abordar estas questões, isto é, desconhece as dinâmicas de relacionamento entre o trabalho e os domínios extra-laborais	40,9	20,3
2. receia invadir domínios privados da vida dos trabalhadores (família e tempos livres)	27,0	30,2
3. a cultura da organização e os valores de carreira vigentes não motivam os indivíduos que exercem cargos de direcção a legitimar estes assuntos	54,9	11,4

N=374-377 (devido aos valores em falta)

6.2.12. Políticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar e privada

Neste ponto, os respondentes foram convidados a reflectir sobre as políticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar e privada que gostariam de ver adoptadas pela respectiva organização. O Quadro 6.28 mostra a distribuição das respostas concordantes e discordantes pelos descritores usados na escala elaborada para o efeito.

De todas as políticas enunciadas, a que reúne o maior número de vozes aquiescentes é a primeira. 78,7% dos inquiridos considera que as empresas deveriam criar facilidades no âmbito da prestação de cuidados aos filhos dos seus empregados. Uma percentagem elevada de respondentes pensa que a organização deveria dar um apoio extra e maior flexibilidade aos trabalhadores com filhos (74,2%) e com familiares idosos a seu cargo (72,6%). Para 74,9% dos respondentes, as chefias deveriam receber alguma formação, de modo a ficarem mais sensibilizadas para os conflitos decorrentes da articulação entre o trabalho e o domínio extra-laboral. As políticas que estão na origem de um maior número de vozes discordantes são as que sugerem que as empresas deveriam organizar seminários sobre formas de conciliar o trabalho com a vida privada (13,4%) e colocar à disposição dos seus empregados programas de aconselhamento e assistência pessoal (10,6%). Estas duas políticas são também as que apresentam um maior número de inquiridos sem opinião formada sobre o assunto, isto é, que assinalam a opção de resposta ‘não concordo, nem discordo/sem opinião’.

Quadro 6.28. Políticas de conciliação entre vida profissional e familiar

A organização em que exerço a minha actividade profissional...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. ser responsável pela criação de facilidades na prestação de cuidados e assistência aos filhos dos seus trabalhadores (por exemplo, criar uma creche)	78,7	8,7
2. proporcionar um apoio extra e maior flexibilidade aos trabalhadores com filhos (por exemplo, dar informações sobre serviços de prestação de cuidados a crianças)	74,2	7,0
3. proporcionar um apoio extra e maior flexibilidade aos trabalhadores com familiares idosos a cargo	72,6	5,8
4. organizar seminários sobre estratégias de conciliação entre a vida profissional e privada	55,8	13,4
5. oferecer programas de aconselhamento pessoal e assistência aos trabalhadores (por exemplo, aconselhamento para problemas familiares)	58,5	10,6
6. organizar eventos extensivos à família dos trabalhadores (por exemplo, convívios)	61,9	9,4
7. treinar as chefias no sentido da sensibilização para os conflitos resultantes da interacção trabalho/domínios extra-laborais, considerando tal atribuição parte integrante da sua função	74,9	5,5

N=529-530 (devido aos valores em falta)

A análise bivariável permite traçar o perfil dos respondentes relativamente à favorabilidade na introdução de políticas de conciliação entre vida profissional e privada. O sexo apresenta correlações, estatisticamente significativas, com o item 1 ($r=0,246$; $p<0,01$), item 2 ($r=0,198$; $p<0,01$), item 3 ($r=0,232$; $p<0,01$), item 4 ($r=0,130$; $p<0,01$), item 5 ($r=0,175$; $p<0,01$) e item 7 ($r=0,141$; $p<0,01$). As correlações são todas positivas e estatisticamente significativas, excepto no item 6, relativo à organização de eventos extensivos à família dos empregados. Isto significa que as mulheres revelam atitudes mais favoráveis à introdução de políticas destinadas a promover a articulação entre a esfera profissional e familiar do que os homens. Os estudos publicados na literatura da especialidade sublinham a maior favorabilidade feminina relativamente à introdução e utilização de políticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar (Haar e O'Driscoll, 2005). O grau académico apresenta correlações negativas, estatisticamente significativas, com o item 1 ($r=-0,202$; $p<0,01$), item 2 ($r=-0,169$; $p<0,01$), item 3 ($r=-0,223$; $p<0,01$), item 4 ($r=-0,205$; $p<0,01$), item 5 ($r=-0,168$; $p<0,01$) e item 7 ($r=-0,125$; $p<0,01$). A variável profissão revela associações positivas com o item 1 ($r=0,230$; $p<0,01$), item 2 ($r=0,214$; $p<0,01$), item 3 ($r=0,264$; $p<0,01$), item 4 ($r=0,269$; $p<0,01$), item 5 ($r=0,231$; $p<0,01$), item 6 ($r=0,119$; $p<0,01$) e item 7 ($r=0,173$; $p<0,01$). Estes resultados sugerem que os inquiridos com menos habilitações académicas e os profissionais de saúde estão mais receptivos à introdução daquele tipo de políticas do que os que têm um

nível educacional mais elevado e do que os académicos. A análise bivariável revela ainda que a receptividade à introdução daquelas políticas não é indiferente ao tipo de organização. Esta variável apresenta correlações negativas com todos os itens, excepto no último, apontando para opiniões mais favoráveis por parte dos profissionais das organizações públicas. Os valores de correlação encontrados são globalmente baixos, oscilando entre $r=-0,103$ ($p<0,05$) e $r=-0,160$ ($p<0,01$).

6.2.13. Apoio das chefias e dos colegas de trabalho no domínio extra-laboral

Tendo em conta a revisão da literatura, foi avaliado o grau em que os inquiridos vêm nas respectivas chefias uma fonte de suporte social, isto é, alguém com quem podem contar no esforço de articulação entre o trabalho e a vida familiar. Nesse sentido, foi usada uma escala destinada a avaliar a percepção dos inquiridos sobre o apoio proporcionado pelas chefias. O Quadro 6.29 indica as percentagens de respostas concordantes e discordantes em cada um dos descritores da escala.

A leitura do quadro revela que 63,1% dos inquiridos consideram que a chefia está disposta a alterar a organização do trabalho por forma a facilitar a vida aos seus subordinados. A aceitação deste ponto de vista é maior nos inquiridos com menos habilitações académicas ($r=-0,107$; $p<0,05$), nos profissionais de saúde ($r=0,089$; $p<0,05$) e nos indivíduos com menor antiguidade na organização ($r=-0,101$; $p<0,05$). 62% pensa que a chefia é bastante flexível, desde que o trabalho o permita. A maior concordância com esta visão advém dos inquiridos com menor antiguidade na organização ($r=-0,088$; $p<0,05$). 58,6% concorda, total ou parcialmente, com o item que sugere que a chefia é receptiva às questões extra-laborais. A aceitação desta perspectiva é maior nos inquiridos com menor antiguidade na organização ($r=-0,106$; $p<0,05$). Apenas 32,2% dos inquiridos vê na chefia alguém em quem confiar os problemas pessoais. Este item é dos que suscita um maior número de respostas discordantes (33%). Neste ponto, não é possível traçar o perfil dos inquiridos, em virtude da ausência de correlações estatisticamente significativas com as variáveis sócio-demográficas e profissionais. Apenas 19,2% dos inquiridos julga que a chefia não gosta de ser confrontada com problemas da esfera privada, sendo que 39,5% emite opinião contrária. Este item não aparece correlacionado com qualquer uma das variáveis sócio-demográficas e profissionais estudadas.

Quadro 6.29. Percepção do apoio das chefias

A minha chefia...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. altera algumas situações de trabalho, de modo a facilitar a vida aos colaboradores	63,1	15,6
2. mostra receptividade em relação às questões extra-laborais, facilitando a sua abordagem	58,6	15,1
3. é alguém em quem posso confiar os meus problemas pessoais	32,2	33,0
4. é bastante flexível, dentro dos limites impostos pela natureza do trabalho	62,0	15,4
5. não aprecia ser confrontada com problemas da esfera privada dos seus colaboradores	19,2	39,5

N=530-531 (devido aos valores em falta)

A literatura revela que o suporte social pode assumir modalidades diversas e provir de várias entidades. No seguimento do raciocínio anterior, procurou-se avaliar em que medida os colegas de trabalho podem ser perspectivados como fontes de apoio social. O Quadro 6.30 apresenta as percentagens de respostas concordantes e discordantes obtidas nos itens usados para avaliar a percepção dos inquiridos sobre o apoio proporcionado pelos colegas de trabalho. Os descritores são os mesmos que foram usados na escala sobre o apoio das chefias, tendo-se substituído ‘a chefia’, pelos ‘meus colegas de trabalho’.

76,1% dos inquiridos afirma que os colegas alteram algumas situações de trabalho, por forma a facilitar a vida aos outros colegas. São sobretudo os inquiridos mais novos ($r=-0,146$; $p<0,01$), os indivíduos com menos habilitações académicas ($r=-0,117$; $p<0,01$), os solteiros, separados/divorciados ($r=-0,114$; $p<0,01$), os inquiridos que não têm filhos ($r=-0,129$; $p<0,01$), os profissionais de saúde ($r=0,085$; $p<0,05$) e os que têm menos antiguidade na organização ($r=0,174$; $p<0,01$) que se destacam na defesa deste ponto de vista.

70,7% avalia positivamente a receptividade dos colegas de trabalho às questões extra-laborais. Aqui, sobressaem os indivíduos mais jovens ($r=-0,170$; $p<0,01$), os inquiridos sem filhos ($r=-0,110$ $p<0,05$) e os indivíduos com menor antiguidade na organização ($r=0,198$; $p<0,01$). O coro de vozes que discorda dos dois primeiros enunciados é pouco expressivo: 6,4% e 8,1%, respectivamente.

40,2% dos respondentes pensa poder confiar os problemas pessoais aos colegas de trabalho, embora 20,5% descarte esta possibilidade. Os que concordam mais com esta afirmação são sobretudo os inquiridos com menor antiguidade na organização ($r=-0,101$; $p<0,05$). 67,6% considera que os colegas são bastante flexíveis, tanto quanto o trabalho o permite. Os inquiridos mais jovens ($r=-0,099$; $p<0,05$), os indivíduos com menos habilitações

académicas ($r=-0,087$; $p<0,05$) e os que têm menor antiguidade na organização ($r=-0,150$; $p<0,01$) revelam maior concordância com esta visão.

13,5% afirma que os colegas de trabalho não gostam de ser confrontados com problemas da vida privada dos outros colegas, sendo que 50% discorda desta afirmação. Este item aparece negativamente correlacionado com a idade ($r=-0,151$; $p<0,01$) e a antiguidade na organização ($r=-0,164$; $p<0,01$).

Quadro 6.30. Percepção do apoio dos colegas

Os meus colegas de trabalho...	De acordo ou totalmente de acordo (%)	Em desacordo ou totalmente em desacordo (%)
1. alteram algumas situações de trabalho, de modo a facilitar a vida aos outros colegas	76,1	6,4
2. mostram receptividade em relação às questões extra-laborais, facilitando a sua abordagem	70,7	8,1
3. são pessoas em quem posso confiar os meus problemas pessoais	40,2	20,5
4. são bastante flexíveis, dentro dos limites impostos pela natureza do trabalho	67,7	10,3
5. não apreciam ser confrontados com problemas da esfera privada dos outros colegas	13,5	50,0

N=532 (devido aos valores em falta)

6.2.14. Análises factoriais e de consistência interna das variáveis extra-laborais

As diversas escalas usadas na operacionalização das variáveis extra-laborais foram submetidas a análise factorial⁸¹, com o objectivo de usar os *scores* factoriais daí resultantes nas análises estatísticas posteriores. As escalas de suporte do cônjuge, importância/centralidade da família, envolvimento na comunidade, benefícios do papel de pai/mãe, benefícios do envolvimento na comunidade, benefícios do lazer, custos/constrangimentos do domínio extra-laboral, estratégias de *coping*, políticas de conciliação entre trabalho e vida privada, apoio das chefias e apoio dos colegas foram, todas elas, submetidas a igual tratamento estatístico. Ou seja, tratando-se de medidas presumidamente unidimensionais, o critério de extracção usado nas análises factoriais foi a imposição de um factor⁸². A única escala com uma natureza multidimensional é a que diz

⁸¹ Este procedimento estatístico permite “simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever” (Pestana e Gageiro, 2000, p. 390).

⁸² Para não tornar ainda mais extenso o presente capítulo, os quadros com as matrizes de componentes, foram remetidos para anexo (Anexo II). Cada uma das matrizes de componentes revela o peso factorial dos itens no factor extraído.

respeito à posição da organização face ao domínio extra-laboral, pelo que, mais à frente, será analisada em maior detalhe.

Para estudar a fidedignidade daqueles factores, procedeu-se à análise da consistência interna⁸³. Os coeficientes de *alpha* de *Cronbach* são indicados no Quadro 6.31. Os valores encontrados oscilam entre 0,75 e 0,90, constituindo, pois, indicadores de uma boa consistência interna. O factor relativo às estratégias de *coping* apresenta um coeficiente de *alpha* de 0,54, pelo que não reúne as propriedades psicométricas genericamente aceites, designadamente $\alpha=0,70$ (Nunnally, 1978). Tentou-se, através de análise de componentes principais, encontrar uma solução factorial interpretável, passível de ser usada nas análises posteriores. Todavia, tal procedimento não permitiu extrair factores interpretáveis e com valores de consistência interna aceitáveis. Por este motivo, os itens que constituem a escala das estratégias de *coping* serão considerados individualmente. As hipóteses de trabalho formuladas no âmbito das estratégias de *coping* (hipóteses 5a e 5b) serão, por isso, testadas com base na análise do comportamento dos vários itens relativamente aos focos e dimensões de empenhamento. À excepção do factor relativo às estratégias de *coping*, os diversos factores revelam níveis de consistência interna aceitáveis. Por este motivo, os *scores* factoriais serão usados nas análises estatísticas seguintes, tanto nos modelos de regressão como nas análises de correlação.

Quadro 6.31. Valores do coeficiente *alpha* de *Cronbach*, para as variáveis extra-laborais

Escalas	Número de casos	Número de itens	Alpha de Cronbach
Suporte do cônjuge	351	8	0,75
Importância/centralidade da família	534	8	0,83
Envolvimento na comunidade	533	7	0,80
Benefícios do papel de pai/mãe	343	5	0,76
Benefícios do envolvimento na comunidade	172	5	0,76
Benefícios do lazer	532	5	0,75
Custos/constrangimentos do domínio extra-laboral	530	12	0,90
Estratégias de <i>coping</i>	523	13	0,54
Políticas de conciliação entre trabalho e vida privada	527	7	0,87
Apoio das chefias	531	5	0,85
Apoio dos colegas	533	5	0,84

Diferentemente das escalas acima identificadas, a escala da posição da organização face ao domínio extra-laboral traduz um constructo multidimensional. Com efeito, a escala

⁸³ O *alpha* de *Cronbach* é uma das medidas mais usadas na determinação da consistência interna de um grupo de variáveis. Esta medida permite apurar se os itens de uma escala medem a mesma realidade (Nunnally, 1978).

abrange três posturas fundamentais da organização em relação ao domínio extra-laboral. A posição de separação ilustra a postura adoptada pelas empresas que perspectivam a vida profissional e vida privada como entidades separadas, esperando dos empregados uma atitude semelhante. Nas posições de integração e respeito, as empresas têm consciência da interacção entre as duas esferas e dos efeitos de transferência entre ambas. No primeiro caso, a organização age no sentido de acomodar as questões extra-laborais no trabalho. No segundo, a organização mostra preocupação por aquela esfera, não se verificando, contudo, uma ingerência tão acentuada em termos de conciliação entre a vida profissional e vida privada.

Os itens da escala foram submetidos a uma análise factorial, usando-se para o efeito o método de componentes principais (ACP). Na AFPC (Análise Factorial de Componentes Principais), optou-se pela rotação ortogonal *varimax*⁸⁴, a qual reforça a tendência para que se formem factores não correlacionados (ou seja, perpendiculares). A construção da solução factorial obedeceu ao critério de *Kaiser* (escolha dos factores com valores próprios superiores a 1), habitualmente referido como o mais indicado (Ford, MacCallum e Trait, 1986). O valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é de 0,746, valor que adjectiva a análise factorial de média, viabilizando a prossecução da mesma (Pestana e Gageiro, 2000).

Porque se trata de uma análise factorial mais complexa, a matriz de componentes, ao invés de ser remetida para anexo, é apresentada no corpo do texto. O Quadro 6.32 mostra os pesos (*loadings*) que correlacionam as variáveis com os factores depois da rotação, tendo-se optado por indicar apenas os pesos factoriais iguais ou superiores a 0,50. A análise factorial deu origem a uma solução com dois factores⁸⁵. A variância total explicada pelos dois factores é de 58,9%. O primeiro factor extraído explica 41,8% da variância e o segundo factor explica 18,1%.

A matriz das componentes após rotação⁸⁶ mostra que não há nenhum coeficiente elevado em ambos os factores, tornando clara a afectação dos itens a cada um dos factores. As variáveis que saturam no factor 1 ilustram as posições de integração e respeito. No factor 2, aparecem as variáveis relativas à posição de separação. Uma vez que a análise factorial de

⁸⁴ Note-se que, em todas as análises factoriais efectuadas, seja nos trabalhos de pré-teste, seja no tratamento dos dados, foi usada a rotação *varimax*. Nunnally (1978) apoia a utilização das soluções factoriais resultantes da rotação *varimax*, argumentando que, de todos os métodos ortogonais, a rotação *varimax* é geralmente aceite como o melhor.

⁸⁵ Também se forçou a extracção de três factores. Os itens saturaram nas três posições correspondentes – separação, integração e respeito. Todavia, esta solução factorial foi abandonada pelo facto de os coeficientes de consistência interna serem muito baixos.

⁸⁶ Antes da rotação, já havia uma definição clara das variáveis atribuídas a cada factor, isto é, uma solução factorial interpretável.

componentes principais gerou uma solução interpretável, o passo seguinte consistiu na análise da fidedignidade dos dois factores.

Na linha inferior do Quadro 6.32 são indicados os valores da consistência interna dos factores. O factor 1 apresenta um *alpha* de *Cronbach* de 0,72, revelando uma consistência interna aceitável. A análise de consistência interna para o factor 2 apresenta uma consistência interna baixa (*alpha* de *Cronbach* de 0.51). Na análise factorial, escolheu-se a opção que permite guardar os factores como variáveis. Como o factor 1 apresenta uma consistência interna aceitável, o *score* factorial criado a partir do mesmo será usado nas análises estatísticas posteriores. Os itens que compõem o factor 2, ilustrativos da resposta de separação, serão considerados individualmente nas análises estatísticas posteriores, em virtude de o factor apresentar um nível de consistência interna inferior ao padrão mínimo genericamente aceite.

Quadro 6.32. Análise factorial (ACP) da escala da posição da organização face ao domínio extra-laboral, método de *Kaiser*, depois de rotação *varimax*

Itens	Factor 1	Factor 2
1. prefere que os trabalhadores mantenham a vida profissional e as actividades do domínio extra-laborais em planos distintos		0,852
2. está sobretudo preocupada com o cumprimento das responsabilidades laborais, sendo indiferente ao envolvimento dos trabalhadores em actividades extra-laborais		0,747
3. cria facilidades no sentido da satisfação das necessidades recreativas dos trabalhadores (por exemplo, promove eventos desportivos, disponibiliza um local para estes fazerem ginástica)	0,668	
4. proporciona serviços de prestação de cuidados diários aos filhos dos trabalhadores nas próprias instalações (por exemplo, uma creche)	0,707	
5. aprecia que os trabalhadores tenham outros interesses fora do trabalho e procura não se intrometer no tempo pessoal dos indivíduos (por exemplo, evita reuniões e viagens no final do dia ou aos fins de semana)	0,785	
6. mostra sensibilidade relativamente a determinadas necessidades extra-laborais dos trabalhadores e procura acomodá-las (por exemplo, permite que os trabalhadores participem em eventos especiais relativos à comunidade)	0,757	
Valor próprio	2,50	1,09
Variância explicada (%)	41,8	18,1
Consistência interna (<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>)	0,72	0,51

Nos capítulos seguintes, são analisados os dados que permitem explicar o impacto das variáveis extra-laborais no empenhamento na organização (capítulo 7) e empenhamento na profissão (capítulo 8).

Capítulo 7. ANÁLISE DE RESULTADOS: EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados relativos ao empenhamento na organização. No primeiro ponto, são apresentadas as análises factoriais que conduzem aos factores usados nas análises de regressão múltipla e nas correlações. Depois, são analisados os modelos explicativos do empenhamento na organização. As análises de regressão para o empenhamento na organização e cada uma das três dimensões – afectiva, instrumental e normativa – foram sempre seguidas da análise bivariável. Através do cálculo dos coeficientes de correlação (*r* de *Pearson*), procurou-se identificar os padrões de associação – força e direcção – entre as dimensões de empenhamento e as variáveis que não entraram nos modelos de regressão. São ainda apresentados quadros-resumo com as variáveis que constituem os modelos explicativos do empenhamento na organização e das dimensões afectiva, instrumental e normativa.

7.1. Análise factorial da escala de empenhamento na organização

Nesta secção, são apresentados os resultados das análises factoriais da escala de empenhamento na organização. Pretende-se, desta forma, apurar factores passíveis de utilização nas estatísticas posteriores, designadamente nas regressões e correlações. Por este motivo, escolheu-se a opção que permite guardar os factores como variáveis. As análises de regressão e de correlação, a realizar em momento posterior, serão baseadas nestes *scores* factoriais.

Tendo em conta que a maior parte das hipóteses se baseia no empenhamento global na organização, a escala de empenhamento na organização foi submetida a análise factorial, impondo a extracção de um factor. O valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o empenhamento na organização foi de 0,856, indicando tratar-se de uma análise factorial boa (Pestana e Gageiro, 2000), permitindo a prossecução da mesma. No Quadro 7.1, é apresentada a matriz das componentes, que mostra os coeficientes ou pesos (*loadings*) que correlacionam os itens com o factor. O cálculo do índice de fidelidade, através do *alpha* de *Cronbach*, revela que o factor tem uma boa consistência interna ($\alpha=0,78$).

Quadro 7.1. Análise factorial da escala de empenhamento na organização, com imposição de um factor (matriz das componentes)

Itens	Factor
1. Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus.	0,581
2. Não sinto qualquer obrigação de permanecer na minha actual organização empregadora. (R)	0,631
3. Esta organização tem um grande significado para mim.	0,770
4. Neste momento, não deixaria esta organização devido a um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	0,608
5. Sentir-me-ia muito satisfeito(a) se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização.	0,677
6. A minha vida seria perturbada caso decidisse deixar esta organização.	0,521
7. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta organização neste momento.	0,578
8. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis	-0,223
9. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização. (R)	0,635
10. Neste momento, sinto que não seria correcto deixar esta organização, mesmo que isso fosse vantajoso para mim.	0,614
11. Sinto que tenho poucas alternativas para considerar a hipótese de deixar esta organização.	-0,157
12. Não tenho um forte sentimento de pertença em relação a esta organização. (R)	0,681
13. Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.	0,122
14. Não sinto como se fizesse “parte da família” na minha organização. (R)	0,743

(R) Itens recodificados

Para analisar a dimensionalidade do empenhamento na organização, os itens da escala de empenhamento na organização foram submetidos a uma análise factorial, utilizando o método de componentes principais. A construção da solução factorial obedeceu ao critério de *Kaiser* (valores próprios maiores do que 1). O método de rotação escolhido foi o *varimax*. Para efeitos do presente estudo, apenas foram considerados os descritores resultantes da análise factorial efectuada no trabalho de pré-teste do instrumento de medida, conforme referido no capítulo da metodologia.

O Quadro 7.2 apresenta a estrutura factorial resultante da análise de componentes principais, tendo-se optado por apresentar apenas os pesos factoriais (*loadings*) iguais ou

superiores a 0,50⁸⁷. Foi também calculado o índice de fidelidade dos factores, através do método de consistência interna, mais concretamente do *alpha* de *Cronbach*.

A análise factorial deu origem a uma solução com três factores. A variância total explicada pelos três factores é de 56,8%. O primeiro factor extraído explica 33,2% da variância, o segundo factor explica 14,6% e o terceiro factor explica 9%.

A matriz das componentes após rotação mostra que não há nenhum coeficiente elevado nos três factores, tornando clara a afectação dos itens a cada um dos factores. Como se pode constatar, os itens saturam nos factores correspondentes a cada uma das três dimensões de empenhamento na organização. O factor 1 diz respeito à dimensão afectiva, o factor 2 à dimensão normativa e o factor 3 à dimensão instrumental.

Na dimensão afectiva, todos os itens entram no factor em virtude de apresentarem *loadings* superiores ao valor de referência (0,50), sendo o coeficiente de *alpha* de *Cronbach* de 0,83. Na componente normativa, verifica-se o mesmo que na dimensão afectiva. Todos os itens apresentam coeficientes superiores a 0,50, pelo que todos entram na composição do factor. A análise de consistência interna deste factor traduz-se num *alpha* de *Cronbach* de 0,77, um valor considerado bom.

A dimensão instrumental apresenta alguns problemas. Um deles prende-se com o item “A minha vida seria perturbada caso decidisse deixar esta organização”⁸⁸. Este descritor pertence à dimensão instrumental mas, nesta solução factorial, não apresenta um peso factorial superior a 0,50 em nenhum dos factores. Ainda na dimensão instrumental, é possível constatar que a consistência interna do factor é baixa ($\alpha=0,60$), ficando aquém do valor de referência $\alpha=0,70$ (Nunnally, 1978). A consistência interna do factor atinge o valor de 0,70 quando se extrai o item “Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade”. Embora se tenha ponderado sacrificar este item em benefício do acréscimo da consistência interna do factor atinente à dimensão instrumental, optou-se por mantê-lo, considerando-se que o valor do alfa está no limite de aceitação da medida. Alguns autores consideram que, quando os valores de alfa são superiores a 0,60, a medida tem uma boa consistência interna (Vala, Cabral e Ramos, 2003).

⁸⁷ Geralmente, “consideram-se significativos os *loadings* maiores ou iguais a 0,5, por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância” (Pestana e Gageiro, 2000, p. 392).

⁸⁸ No 2º pré-teste, este item aparecia a saturar em dois factores, representativos da dimensão afectiva (0,576) e instrumental (0,441). Na altura, optou-se por dar nova redacção ao item atrás referido, cuja formulação original era: “Se decidisse deixar esta organização, a minha vida seria seriamente abalada”, no sentido de incluí-lo na versão final da escala. Todavia, na solução factorial que agora se apresenta o item volta a revelar problemas, colocando sérias limitações na sua utilização.

Quadro 7.2. Análise factorial da escala de empenhamento na organização (ACP), método de *kaiser*, depois de rotação *varimax*

Dimensões	Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Afectiva	Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus.	0,536		
	Esta organização tem um grande significado para mim.	0,791		
	Sentir-me-ia muito satisfeito(a) se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização.	0,665		
	Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização. (R)	0,721		
	Não tenho um forte sentimento de pertença em relação a esta organização. (R)	0,786		
	Não sinto como se fizesse “parte da família” na minha organização. (R)	0,772		
Instrumental	A minha vida seria perturbada caso decidisse deixar esta organização.	0,351	0,427	0,305
	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis			0,799
	Sinto que tenho poucas alternativas para considerar a hipótese de deixar esta organização.			0,820
	Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.			0,564
Normativa	Não sinto qualquer obrigação de permanecer na minha actual organização empregadora. (R)		0,519	
	Neste momento, não deixaria esta organização devido a um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.		0,793	
	Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta organização neste momento.		0,821	
	Neste momento, sinto que não seria correcto deixar esta organização, mesmo que isso fosse vantajoso para mim.		0,798	
Valores próprios		4,64	2,04	1,26
Variância explicada (%) Total = 56,8%		33,2	14,6	9,0
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>) Total = 0,79		0,83	0,77	0,60

(R) Itens recodificados

7.2. Modelos explicativos do empenhamento na organização

Nas secções seguintes, são apresentados os resultados da análise multivariável, utilizando os modelos de regressão para o empenhamento na organização. Para avaliar o poder preditivo das variáveis extra-laborais sobre o empenhamento na organização, procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla, por método *stepwise*. Primeiro, procede-se à análise de regressão múltipla para o empenhamento na organização. Para compreender as diferentes dimensões do empenhamento na organização, e numa tentativa de identificar quais os factores extra-laborais que conduzem ao empenhamento afectivo, instrumental e normativo, cada uma destas dimensões será analisada separadamente. No sentido de melhor compreender a relação entre variáveis extra-laborais e o empenhamento, foi ainda conduzida uma análise bivariável para as variáveis não incluídas nos modelos de regressão múltipla.

As variáveis utilizadas nos modelos explicativos do empenhamento reflectem o largo espectro de variáveis analisadas no âmbito das esferas extra-laborais. Para cada modelo de regressão, foram utilizadas as variáveis extra-laborais apresentadas no modelo teórico como possíveis predictoras dos focos (organização e profissão) e dimensões (afectiva, instrumental e normativa) de empenhamento. Além destas, foram também introduzidas nos modelos de regressão as variáveis sócio-demográficas e profissionais, designadamente o sexo, a idade, o grau académico, o estado civil, a existência de filhos, a existência de idosos a cargo, a profissão, a antiguidade na organização e o tipo de organização. As variáveis nominais (sexo, estado civil, existência de filhos, existência de familiares idosos a cargo, profissão e tipo de organização) entraram nos modelos de regressão como variáveis dicotómicas. Nas regressões, entraram em primeiro lugar as variáveis sócio-demográficas e profissionais e só depois as variáveis extra-laborais, de modo a perceber o poder incremental das últimas nos modelos explicativos do empenhamento.

Dado que o modelo de regressão linear múltipla carece da verificação da não multicolinearidade, isto é, da independência das variáveis explicativas, foi analisado o VIF (*variance inflation factor*) para cada uma das variáveis independentes. Segundo Pestana e Gageiro (2000), o valor habitualmente considerado como o limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Nas variáveis explicativas em análise, não se encontrou nenhum VIF superior a 10, o que indicia a ausência de multicolinearidade.

7.2.1. Modelo explicativo do empenhamento na organização

Pelo método *stepwise*, as variáveis sócio-demográficas e profissionais incluídas no modelo de regressão são a ‘idade’ e o ‘tipo de organização’ (pública *versus* privada). Pelo mesmo método, também entram sucessivamente no modelo explicativo as variáveis extra-laborais ‘envolvimento na comunidade’, ‘suporte das chefias’, ‘postura de integração e respeito’, uma variável que traduz a indiferença da organização relativamente ao domínio extra-laboral (postura de separação) e as estratégias de *coping* “Não tenho uma estratégia definida para gerir as obrigações emergentes dos vários papéis”, “Ponho fim ao envolvimento numa determinada actividade devido às obrigações e exigências que dela resultam” e “Reduzo os padrões de desempenho relativamente a determinados papéis”.

As variáveis individuais e extra-laborais expostas no Quadro 7.3 constituem o modelo de regressão do empenhamento na organização, explicando 26,8% da variância do empenhamento na organização. Os valores expostos na coluna β dizem respeito aos coeficientes de regressão padronizados, revelando o poder explanatório individual de cada variável na equação final do modelo de regressão.

O ‘envolvimento na comunidade’ detém o maior beta padronizado, apresentando-se como a variável com maior capacidade preditiva do modelo de empenhamento na organização ($\beta=0,271$; $p<0,01$). A ‘idade’ emerge como a variável sócio-demográfica com maior poder explicativo sobre o empenhamento na organização ($\beta=0,270$; $p<0,01$). As restantes variáveis incluídas no modelo de regressão são o ‘tipo de organização’ ($\beta=0,128$; $p<0,01$), o ‘suporte das chefias’ ($\beta=0,145$; $p<0,01$), a ‘postura de integração e respeito’ ($\beta=0,123$; $p<0,01$), o item “A organização em que exerço a minha actividade profissional está sobretudo preocupada com o cumprimento das responsabilidades laborais, sendo indiferente ao envolvimento dos trabalhadores em actividades extra-laborais” ($\beta=-0,098$; $p<0,05$) e as estratégias de *coping* “Não tenho uma estratégia definida para gerir as obrigações...” ($\beta=0,085$; $p<0,05$), “Ponho fim ao envolvimento...” ($\beta=0,106$; $p<0,05$) e “Reduzo os padrões de desempenho...” ($\beta=-0,094$; $p<0,05$).

Isto significa que indivíduos com mais idade, pertencentes a uma organização privada, que revelam atitudes de envolvimento na comunidade, têm o suporte das chefias, com a percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito, que consideram que a organização não é indiferente ao envolvimento no domínio extra-laboral, que não têm uma estratégia de *coping* definida, que optam por terminar o seu envolvimento numa

determinada actividade e que não enveredam pela redução dos padrões de desempenho em determinados papéis, predizem mais elevado empenhamento na organização.

Quadro 7.3. Análise de regressão múltipla para o empenhamento na organização

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR ²	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Idade	0,068	0,070	0,270**
Tipo de organização	0,088	0,022	0,128**
Extra-laborais			
Envolvimento na comunidade	0,183	0,097	0,271**
Suporte das chefias	0,227	0,045	0,145**
Postura de integração e respeito	0,242	0,016	0,123**
Organização indiferente ao envolvimento no domínio extra-laboral (separação)	0,249	0,008	-0,098*
“Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>)	0,255	0,008	0,085*
“Ponho fim ao envolvimento...” (<i>coping</i>)	0,261	0,008	0,106*
“Reduzo os padrões de desempenho...” (<i>coping</i>)	0,268	0,008	-0,094*

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

As variáveis que não entraram no modelo de regressão são submetidas a análise bivariável, através da correlação de *Pearson*. O Quadro 7.4 apresenta a matriz de correlações destas variáveis para o empenhamento na organização. Os itens da escala das estratégias de *coping* e os itens relativos à posição de separação não incluídos no modelo de regressão são também correlacionados com o empenhamento na organização, contudo não aparecem na matriz de correlações em virtude da sua extensão. Todavia, serão sempre indicados os coeficientes de correlação com relevância estatística.

A análise da matriz de correlações permite detectar algumas tendências relativamente ao tipo de associação entre o empenhamento na organização e as variáveis não incluídas no modelo de regressão. Constata-se a existência de correlações, estatisticamente significativas, entre o empenhamento na organização e a ‘profissão’ (r=-0,107; p<0,05), a ‘antiguidade na organização’ (r=0,215; p<0,01), o ‘tempo gasto com o lazer’ (r=-0,093; p<0,05), o ‘tempo gasto na comunidade’ (r=0,168; p<0,01), a ‘importância do lazer’ (r=-0,131; p<0,01), a ‘importância da comunidade’ (r=0,186; p<0,01), a ‘importância e centralidade da família’ (r=0,090; p<0,05), os ‘benefícios atribuídos ao papel de pai/mãe’ (r=0,163; p<0,01), os ‘benefícios da comunidade’ (r=0,233; p<0,01) e o ‘suporte dos colegas’ (r=0,207; p<0,01).

A análise bivariável sugere, então, que o empenhamento na organização tende a ser mais elevado nos acadêmicos e nos indivíduos com maior antiguidade na organização. São também os indivíduos que despendem menos tempo em actividades de lazer e os que dedicam mais tempo às actividades ligadas à comunidade, aqueles que atribuem menor importância ao lazer e maior importância à comunidade, os inquiridos que dão grande importância à família, os que vêem no papel de pai/mãe uma fonte de benefícios, aqueles que extraem da comunidade alguns benefícios e têm a percepção de suporte por parte dos colegas que revelam maior empenhamento na organização.

Relativamente aos valores da correlação, e segundo o critério definido por Cohen e Holliday (1982)⁸⁹, constata-se que eles são na globalidade baixos ou muito baixos, indiciando uma associação fraca entre aquelas variáveis e o empenhamento na organização.

⁸⁹ O critério proposto por Cohen e Holliday (1982) para avaliação o grau de associação entre variáveis é o seguinte: quando o coeficiente de correlação é inferior a 0,19, correlação muito baixa; entre 0,20 e 0,39, correlação baixa; entre 0,40 a 0,69, correlação moderada; entre 0,70 e 0,89, correlação alta e entre 0,90 e 1, correlação muito alta.

Quadro 7.4. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento na organização

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Empenhamento na organização																					
2. Sexo (a)	-0,058																				
3. Grau académico	0,086	-0,318**																			
4. Estado civil (b)	0,072	-0,159**	0,039																		
5. Existência de filhos (c)	0,073	-0,146**	0,097*	0,639**																	
6. Idosos a cargo (d)	-0,012	-0,029	-0,002	0,054	0,071																
7. Profissão (e)	-0,107*	0,280**	-0,883**	-0,062	-0,089*	0,059															
8. Antiguidade	0,215**	-0,155**	0,114**	0,286**	0,424**	0,160**	-0,054														
9. Tempo gasto família	-0,016	0,158**	-0,088*	0,178**	0,228**	-0,007	0,096*	0,038													
10. Tempo gasto lazer	-0,093*	0,030	-0,139**	0,191**	-0,189**	-0,005	0,176**	-0,055	0,271**												
11. Tempo gasto comunidade	0,168**	-0,007	-0,027	-0,093*	-0,085	0,002	0,080	0,087*	0,142**	0,243**											
12. Importância família	0,022	0,162**	-0,117**	0,142**	0,172**	-0,063	0,159**	-0,085*	0,276**	-0,028	-0,051										
13. Importância lazer	-0,131**	0,147**	-0,122**	-0,132**	-0,108*	-0,030	0,178**	-0,121**	0,035	0,302**	-0,022	0,341**									
14. Importância comunidade	0,186**	0,020	0,006	-0,116**	-0,070	0,003	0,033	-0,031	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**								
15. Suporte cônjuge	-0,025	0,122*	0,006	0,116*	-0,039	-0,049	0,013	-0,067	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024							
16. Importância/centralidade família	0,090*	0,172**	-0,265**	0,239**	0,309**	-0,027	0,273**	0,009	0,272**	-0,056	0,027	0,440**	0,034	0,037	0,156**						
17. Benefícios papel pai/mãe	0,163**	0,269**	-0,138*	0,010	0,046	-0,045	0,150**	-0,012	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070	0,352**					
18. Benefícios comunidade	0,233**	0,019	-0,029	-0,124	-0,071	0,073	0,075	-0,008	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127	0,160*	-0,148	0,183**	0,449**				
19. Benefícios do lazer	0,057	0,250**	-0,212**	-0,079	-0,064	-0,022	0,223**	-0,158**	0,066	0,088*	0,034	0,076	0,132**	0,091*	0,102	0,284**	0,550**	0,493**			
20. Custos domínio extra-laboral	0,033	0,039	0,183**	0,041	0,076	0,026	-0,215**	0,015	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,018	0,069	0,087	0,066		
21. Políticas de conciliação	-0,046	0,230**	-0,223**	-0,010	0,042	0,002	0,286**	0,011	0,112*	0,022	0,037	0,129**	0,114**	0,063	0,091	0,210**	0,213**	0,203**	0,259**	0,098*	
22. Suporte dos colegas	0,207**	0,027	-0,083	-0,071	-0,112*	-0,072	0,022	-0,200**	0,010	0,046	0,011	0,061	0,037	0,063	0,070	0,061	0,097	0,053	0,075	0,075	-0,042

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = sexo masculino; 2 = sexo feminino

(b) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(c) 1 = sem filhos; 2 = com filhos

(d) 1 = sem idosos a cargo; 2 = com idosos a cargo

(e) 1 = académicos; 2 = profissionais de saúde

*p<0.05 **p<0.01

Tendo em conta a evidência empírica acumulada relativamente ao empenhamento na organização, segue-se a validação dos enunciados formulados nas hipóteses de investigação. Os resultados da análise de regressão não permitem confirmar a hipótese 2i. Apesar de o envolvimento da comunidade contribuir para explicar o empenhamento na organização, conforme estipulado na hipótese 2i, a um maior envolvimento na comunidade corresponde um nível superior (não inferior) de empenhamento na organização, contrariando a hipótese formulada.

A matriz de correlações revela que a importância e centralidade da família está positivamente correlacionada com o empenhamento na organização. Os resultados da análise de regressão e da análise bivariável levam à rejeição da hipótese 2g, pois não se confirma que a importância e centralidade da família contribui para explicar a variabilidade dos níveis de empenhamento na organização, nem tão pouco se constata uma associação negativa entre aquelas variáveis.

A percepção de benefícios associados ao papel de pai/mãe, bem como a percepção de benefícios decorrentes do envolvimento na comunidade surgem ambas positivamente correlacionadas com o empenhamento na organização (conforme apresentado na matriz de correlações, Quadro 7.4). Deste modo, são confirmadas as hipóteses 3a₁ e 3a₂, respectivamente. A ausência de associação entre a percepção de benefícios associados ao lazer e o empenhamento na organização leva à rejeição da hipótese 3a₃.

São confirmadas as hipóteses de que a percepção de suporte por parte da chefia (hipótese 8a) e a percepção da posição de integração e respeito (hipótese 6a) se relacionam positivamente com o empenhamento na organização. Um dos itens que traduz a posição de separação (“A organização em que exerço a minha actividade profissional está sobretudo preocupada com o cumprimento das responsabilidades laborais, sendo indiferente ao envolvimento dos trabalhadores em actividades extra-laborais”) aparece no modelo de regressão do empenhamento na organização. Esta variável apresenta uma correlação negativa, estatisticamente significativa, com o empenhamento na organização, indo de encontro ao estabelecido na hipótese 6d.

Através da análise bivariável, verifica-se que o tempo gasto com a família e o tempo gasto com o lazer se relacionam negativamente com o empenhamento na organização, embora o coeficiente de correlação só seja estatisticamente significativo no segundo caso. O tempo gasto com a comunidade relaciona-se positivamente (e significativamente) com o empenhamento na organização. A hipótese 2c, que estabelecia uma associação negativa entre o tempo despendido nas várias esferas extra-laborais e os níveis de empenhamento na

organização é, por conseguinte, rejeitada. A importância atribuída ao lazer surge negativamente correlacionada com o empenhamento na organização. A importância atribuída à comunidade apresenta, contrariamente ao esperado, uma correlação positiva significativa com o empenhamento na organização. A importância atribuída às actividades relacionadas com a família não aparece significativamente correlacionada com o empenhamento na organização. A hipótese 2e, que estipulava uma associação negativa entre a importância atribuída às várias esferas extra-laborais e o empenhamento na organização é, então, rejeitada.

Os resultados apurados também não confirmam a hipótese de que a percepção de custos e constrangimentos decorrentes do domínio extra-laboral se repercute negativamente sobre o empenhamento na organização (H2a). Tão pouco recebe confirmação a hipótese que estabelece uma associação positiva entre a percepção de suporte por parte do cônjuge e o empenhamento na organização (H4a). Fica igualmente por confirmar a hipótese segundo a qual a eventual manifestação de suporte organizacional (traduzida em políticas de conciliação) se relaciona positivamente com o empenhamento na organização (H7a). A hipótese 5a, que sugere uma associação positiva entre a utilização de estratégias de *coping* eficazes e o empenhamento na organização, não é confirmada. Com efeito, a maior parte das estratégias de *coping* não apresentam relações estatisticamente significativas com o empenhamento na organização, impedindo a verificação da hipótese 5a.

7.2.2. Modelos explicativos das dimensões do empenhamento na organização

Na expectativa de poder identificar os factores que contribuem para explicar cada uma das dimensões do empenhamento na organização, são desenvolvidas análises de regressão separadas para a componente afectiva, instrumental e normativa. Pelo método *stepwise*, são incluídas as variáveis sócio-demográficas e profissionais e, depois, pelo mesmo método, entram as variáveis extra-laborais.

7.2.2.1. Modelo explicativo do empenhamento afectivo na organização

Conforme exposto no Quadro 7.5, as variáveis explicativas da componente afectiva do empenhamento na organização são a ‘antiguidade’, o ‘tipo de organização’, a ‘profissão’, a existência de ‘idosos a cargo’, o ‘suporte das chefias’, o ‘envolvimento na comunidade’, a estratégia de *coping* “Não tenho uma estratégia definida para gerir as obrigações emergentes dos vários papéis”, a ‘importância e centralidade da família’ e uma variável que traduz a indiferença da organização relativamente ao envolvimento dos seus empregados no domínio

extra-laboral (postura de separação). Estas variáveis explicam, no seu conjunto, 24,8% da variância do empenhamento afectivo na organização.

Os resultados da análise de regressão múltipla sugerem que o facto de se ter mais antiguidade na organização, pertencer a uma organização privada, ser académico, não ter idosos a cargo, revelar uma melhor percepção de suporte por parte das chefias, apresentar um maior envolvimento na comunidade, não ter uma estratégia de *coping* definida, revelar uma melhor percepção da importância e centralidade da família e a percepção de que a organização não coloca o cumprimento das responsabilidades laborais acima de tudo, revelando indiferença pelo domínio extra-laboral, predizem níveis mais elevados de empenhamento afectivo na organização.

Os valores apresentados na coluna β atribuem à variável antiguidade o maior poder preditivo ($\beta=0,302$; $p<0,01$), seguindo-se a profissão ($\beta=-0,179$; $p<0,01$) e o tipo de organização ($\beta=0,174$; $p<0,01$). No que diz respeito às variáveis extra-laborais, as que denotam maior capacidade explanatória sobre o empenhamento afectivo na organização são o envolvimento na comunidade ($\beta=0,168$; $p<0,01$) e a percepção de suporte por parte das chefias ($\beta=0,167$; $p<0,01$). As restantes variáveis incluídas no modelo explicativo da dimensão afectiva apresentam relações moderadas com aquela dimensão do empenhamento na organização.

Quadro 7.5. Análise de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na organização

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Antiguidade	0,068	0,071	0,302**
Tipo de organização	0,098	0,032	0,174**
Profissão	0,124	0,027	-0,179**
Idosos a cargo	0,130	0,008	-0,083*
Extra-laborais			
Suporte das chefias	0,187	0,058	0,167**
Envolvimento na comunidade	0,224	0,038	0,168**
“Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>)	0,233	0,011	0,108*
Importância e centralidade da família	0,240	0,009	0,104*
Organização indiferente ao envolvimento no domínio extra-laboral (separação)	0,248	0,009	-0,100*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

No Quadro 7.6, é apresentada a matriz de correlações das variáveis que não entraram no modelo de regressão para a componente afectiva do empenhamento na organização. Os resultados da análise bivariável revelam uma associação positiva entre os laços afectivos e as variáveis ‘idade’ ($r=0,247$; $p<0,01$), ‘grau académico’ ($r=0,128$; $p<0,01$), ‘existência de filhos’ ($r=0,139$; $p<0,01$), ‘tempo gasto com o lazer’ ($r=0,126$; $p<0,01$), ‘tempo gasto na comunidade’ ($r=0,107$; $p<0,05$), ‘importância da comunidade’ ($r=0,148$; $p<0,01$), ‘postura de integração e respeito’ ($r=0,157$; $p<0,01$) e ‘suporte dos colegas’ ($r=0,170$; $p<0,01$). A variável ‘importância do lazer’ revela uma associação negativa com os laços afectivos que unem o indivíduo à organização ($r=-0,106$; $p<0,01$). Os coeficientes de correlação, apesar de estatisticamente significativos, são na maior parte dos casos muito baixos, indicando uma associação fraca entre as variáveis supracitadas e a relação de vinculação afectiva. Embora a intensidade da associação seja fraca, foi possível extrair algumas conclusões a respeito da natureza da correlação.

Através de análise bivariável, verifica-se que as estratégias de *coping* “Contrato a ajuda de terceiros...” e “Ponho fim ao envolvimento numa determinada actividade...” estão positivamente associadas com o desenvolvimento de laços afectivos na organização ($r=0,90$; $p<0,05$ e $r=0,130$, $p<0,01$, respectivamente).

Em síntese, os resultados obtidos na análise de regressão permitem afirmar que a antiguidade, o tipo de organização, a profissão, a inexistência de idosos a cargo, a percepção do suporte das chefias, o envolvimento na comunidade, a ausência de uma estratégia de *coping* definida, a importância e centralidade da família e a percepção de que a organização não tem uma posição de separação constituem o modelo explicativo do empenhamento afectivo na organização. Pela análise bivariável, conclui-se que a idade, o grau académico, a existência de filhos, o tempo gasto com o lazer e com a comunidade, a importância atribuída à comunidade e a percepção da postura de integração e respeito estão positivamente correlacionadas com o empenhamento afectivo, sendo que a importância atribuída ao lazer surge negativamente correlacionada com a componente afectiva do empenhamento na organização.

Quadro 7.6. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na organização

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Emp. afectivo na organização																				
2. Sexo (a)	-0,056																			
3. Idade	0,247**	-0,251**																		
4. Grau académico	0,128**	-0,318**	0,230**																	
5. Estado civil (b)	0,074	0,090*	0,169**	0,065																
6. Existência de filhos (c)	0,139**	-0,146**	0,431**	0,097*	0,086*															
7. Tempo gasto família	0,040	0,158**	0,044	-0,088*	-0,016	0,228**														
8. Tempo gasto lazer	0,126**	0,030	-0,072	-0,139**	-0,014	-0,189**	0,271**													
9. Tempo gasto comunidade	0,107*	-0,007	0,088*	-0,027	-0,017	-0,085	0,142**	0,243**												
10. Importância família	0,055	0,162**	-0,134**	-0,177**	-0,017	0,172**	0,276**	-0,028	-0,051											
11. Importância lazer	-0,106*	0,147**	-0,138**	-0,122**	0,063	-0,108*	0,035	0,302**	-0,022	0,341**										
12. Importância comunidade	0,148**	0,020	0,016	0,006	0,022	-0,070	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**									
13. Suporte cônjuge	-0,002	0,122*	-0,094	0,006	0,116*	-0,039	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024								
14. Benefícios papel pai/mãe	0,107	0,269**	-0,050	-0,138*	0,010	0,046	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070							
15. Benefícios comunidade	0,142	0,019	-0,041	-0,029	-0,124	-0,071	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127	0,160*	-0,148	0,449**						
16. Benefícios lazer	0,008	0,250**	-0,147**	-0,212**	-0,079	-0,064	0,066	0,088*	0,034	0,076	0,132**	0,091*	0,102	0,550**	0,493**					
17. Custos domínio extra-laboral	0,022	0,039	0,042	0,183**	0,041	0,076	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,069	0,087	0,066				
18. Postura integração e respeito	0,157**	-0,104*	0,097	0,114**	-0,100*	-0,088*	-0,072	0,063	0,106*	-0,048	-0,011	0,045	0,004	0,022	0,179*	-0,003	0,011			
19. Políticas de conciliação	-0,087	0,230**	0,016	-0,223**	-0,010	0,042	0,112*	0,022	0,037	0,129**	0,114**	0,063	0,091	0,213**	0,203**	0,259**	0,098*	-0,075		
20. Suporte dos colegas	0,170**	0,027	-0,154**	-0,083	-0,071	-0,112*	0,010	0,046	0,011	0,061	0,037	0,063	0,070	0,097	0,053	0,075	0,075	0,136**	-0,042	

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = sexo masculino; 2 = sexo feminino

(b) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(c) 1 = sem filhos; 2 = com filhos

*p<0.05 **p<0.01

7.2.2.2. Modelo explicativo do empenhamento instrumental na organização

O Quadro 7.7 expõe as variáveis incluídas na análise de regressão múltipla para a componente instrumental do empenhamento na organização. As variáveis sócio-demográficas que entram no modelo explicativo são o sexo e a idade. Pelo método *stepwise*, são ainda incluídas no modelo as seguintes variáveis extra-laborais: as estratégias de *coping* “mantenho os papéis profissionais e extra-laborais separados...” e “não tenho uma estratégia definida...”, bem como a variável ‘políticas de conciliação’. Com base no exposto, verifica-se que o facto de se ser do sexo feminino, ter mais idade, ser capaz de separar os papéis profissionais dos extra-laborais, ter uma estratégia definida para gerir as obrigações emergentes dos vários papéis e a maior receptividade às políticas de conciliação, predizem níveis mais elevados de empenhamento instrumental na organização.

As variáveis que constituem o modelo explicativo apenas contribuem para explicar 8,1% da variância do empenhamento instrumental. O poder preditivo associado às variáveis sócio-demográficas e extra-laborais que constituem o modelo de regressão do empenhamento na organização instrumental é, por conseguinte, globalmente fraco.

A análise dos valores expostos na coluna β revela que a estratégia de *coping* que traduz a capacidade de separar os papéis profissionais dos extra-laborais é a variável com maior poder preditivo no modelo de regressão da dimensão instrumental ($\beta=0,170$; $p<0,01$). A variável “Não tenho uma estratégia definida para gerir as obrigações emergentes dos vários papéis” também revela poder explicativo sobre o empenhamento instrumental na organização ($\beta=-0,132$; $p<0,01$). As variáveis sexo, idade e percepção de políticas de conciliação apresentam uma relação moderada com a dimensão instrumental.

Quadro 7.7. Análise de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na organização

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Sexo	0,013	0,015	0,113*
Idade	0,022	0,011	0,101*
Extra-laborais			
“Mantenho os papéis profissionais e extra-laborais separados...” (<i>coping</i>)	0,058	0,038	0,170**
“Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>)	0,072	0,016	-0,132**
Políticas de conciliação	0,081	0,011	0,110*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

A matriz de correlações para as variáveis não incluídas na análise de regressão do empenhamento instrumental é apresentada no Quadro 7.8. Pela análise bivariável, verifica-se que há algumas variáveis significativamente associadas a esta dimensão. O empenhamento instrumental na organização aparece positivamente correlacionado com os ‘benefícios associados à comunidade’ ($r=0,245$; $p<0,01$), com os ‘benefícios associados ao lazer’ ($r=0,102$; $p<0,05$) e com a percepção de ‘custos do domínio extra-laboral’ ($r=0,116$; $p<0,01$). A percepção do ‘suporte do cônjuge’ aparece negativamente correlacionada com o empenhamento instrumental ($r=-0,114$; $p<0,05$). Uma vez mais se constatar que os coeficientes de correlação revelam a existência de correlações fracas entre as variáveis em análise.

Algumas estratégias de *coping* aparecem positivamente associadas ao empenhamento instrumental na organização, nomeadamente “limito o número de actividades desenvolvidas na comunidade...” ($r=0,096$; $p<0,05$), “estabeleço uma ordem de prioridades para os diferentes papéis...” ($r=0,107$; $p<0,05$) e “reduzo os padrões de desempenho...” ($r=0,097$; $p<0,05$).

Através de análise bivariável, constata-se que uma das variáveis que ilustram a posição de separação (“A organização em que exerço a minha actividade profissional prefere que os trabalhadores mantenham a vida profissional e as actividades do domínio extra-laboral em planos distintos”) está positivamente correlacionada com o empenhamento instrumental na organização ($r=0,090$; $p<0,05$).

Quadro 7.8. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na organização

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. Emp. instrumental organização																							
2. Grau académico	-0,027																						
3. Estado civil (a)	-0,027	0,039																					
4. Existência de filhos (b)	0,068	0,097*	0,639**																				
5. Idosos a cargo (c)	0,025	-0,002	0,054	0,071																			
6. Profissão (d)	0,044	-0,883**	-0,062	-0,089*	0,059																		
7. Antiguidade	0,053	0,114**	0,286**	0,424**	0,160**	-0,054																	
8. Tipo de organização (e)	-0,080	-0,072	-0,066	-0,146**	-0,021	0,094*	-0,139**																
9. Tempo gasto família	0,057	-0,088*	0,178**	0,228**	-0,007	0,096*	0,038	0,011															
10. Tempo gasto lazer	0,018	-0,139**	-0,191**	-0,189**	-0,005	0,176**	-0,055	-0,015	0,271**														
11. Tempo gasto comunidade	-0,007	-0,027	-0,093*	-0,085	0,002	0,080	0,087*	0,038	0,142**	0,243**													
12. Importância família	0,038	-0,117**	0,142**	0,172**	-0,063	0,159**	-0,085*	0,016	0,276**	-0,028	-0,051												
13. Importância lazer	0,078	-0,122**	-0,132**	-0,108*	-0,030	0,178**	-0,121**	-0,064	0,035	0,302**	-0,022	0,341**											
14. Importância comunidade	-0,010	0,006	-0,116**	-0,070	0,003	0,033	-0,031	0,024	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**										
15. Suporte cônjuge	-0,114*	0,006	0,116*	-0,039	-0,049	0,013	-0,067	0,092	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024									
16. Importância/centralidade família	0,037	-0,265**	0,239**	0,309**	-0,027	0,273**	0,009	0,078	0,272**	-0,056	0,0270	0,440**	0,034	0,037	0,156**								
17. Envolvimento comunidade	-0,080	0,007	-0,045	-0,010	-0,024	0,027	0,037	-0,016	0,106*	-0,012	0,433**	0,055	-0,064	0,439**	-0,042	0,089*							
18. Benefícios papel pai/mãe	0,045	-0,138*	0,010	0,046	-0,045	0,150**	-0,012	-0,028	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070	0,352**	0,131*						
19. Benefícios comunidade	0,245**	-0,029	-0,124	-0,071	0,073	0,075	-0,008	0,013	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127	0,160*	-0,148	0,183*	0,196**	0,449**					
20. Benefícios lazer	0,102*	-0,212**	-0,079	-0,064	-0,022	0,223**	-0,158**	0,023	0,066	0,088*	0,034	0,076	0,132**	0,091*	0,102	0,284**	0,073	0,550**	0,493**				
21. Custos domínio extra-laboral	0,116**	0,183**	0,041	0,076	0,026	-0,215**	0,015	-0,040	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,018	0,069	0,069	0,087	0,066			
22. Postura integração respeito	-0,061	0,114**	-0,100*	-0,088*	0,050	-0,116**	0,116**	-0,066	-0,072	0,063	0,106*	-0,048	-0,011	0,045	0,004	-0,057	0,056	0,022	0,179*	-0,003	0,011		
23. Suporte das chefias	-0,071	-0,051	0,013	0,015	-0,004	0,024	-0,063	0,031	0,052	0,008	0,036	0,047	0,002	0,022	0,031	0,119**	0,104*	0,069	0,123	0,036	0,041	0,249**	
24. Suporte dos colegas	-0,039	-0,083	-0,071	-0,112*	-0,072	0,022	-0,200**	0,041	0,010	0,046	0,011	0,061	0,037	0,063	0,070	0,061	0,155**	0,097	0,053	0,075	0,075	0,136**	0,467**

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(b) 1 = sem filhos; 2 = com filhos

(c) 1 = sem idosos a cargo; 2 = com idosos a cargo

(d) 1 = académicos; 2 = profissionais de saúde

(e) 1 = pública; 2 = privada

*p<0.05 **p<0.01

7.2.2.3. Modelo explicativo do empenhamento normativo na organização

O Quadro 7.9 apresenta as variáveis incluídas no modelo de regressão da vertente normativa do empenhamento na organização. O modelo explicativo do empenhamento normativo é composto pelas variáveis ‘idade’, ‘existência de filhos’, ‘envolvimento na comunidade’, “Procuro mudar certas ideias feitas e preconceitos do tipo «um indivíduo não pode ser um profissional de sucesso sem sacrificar a sua vida pessoal»”, “Estabeleço uma ordem de prioridades para os diferentes papéis”, ‘benefícios do lazer’ e ‘postura de integração e respeito’. Os resultados obtidos na análise de regressão sugerem que o facto de se ter mais idade, não ter filhos, estar envolvido na comunidade, ter uma estratégia de *coping* destinada a mudar ideias feitas e preconceitos, não estabelecer uma ordem de prioridades, associar benefícios ao lazer e ter a percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito predizem níveis mais elevados de empenhamento normativo na organização. No seu conjunto, as variáveis acima identificadas contribuem para explicar 11,5% da variância do empenhamento normativo na organização.

A leitura da coluna onde são exibidos os valores β põe em destaque o envolvimento na comunidade ($\beta=0,213$; $p<0,01$) enquanto variável explicativa do empenhamento normativo na organização. As duas variáveis relativas às estratégias de *coping* (“Estabeleço uma ordem de prioridades...” e “Procuro mudar certas ideias feitas e preconceitos...”) também revelam poder preditivo sobre o empenhamento normativo ($\beta=-0,192$; $p<0,01$ e $\beta=0,168$; $p<0,01$, respectivamente). As restantes variáveis incluídas no modelo apresentam relações moderadas com o empenhamento normativo na organização.

Quadro 7.9. Análise de regressão múltipla para o empenhamento normativo na organização

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Idade	0,007	0,010	0,145**
Existência de filhos	0,022	0,016	-0,086*
Extra-laborais			
Envolvimento na comunidade	0,063	0,043	0,213**
“Procuro mudar certas ideias feitas e preconceitos...” (<i>coping</i>)	0,076	0,015	0,168**
“Estabeleço um ordem de prioridades...” (<i>coping</i>)	0,100	0,026	-0,192**
Benefícios do lazer	0,108	0,010	0,100*
Postura de integração e respeito	0,115	0,010	0,101*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

A matriz de correlações (Quadro 7.9) revela a existência de associações positivas entre o empenhamento normativo e o ‘tempo gasto na comunidade’ ($r=0,139$; $p<0,01$), a ‘importância atribuída à comunidade’ ($r=0,112$; $p<0,05$), os ‘benefícios do papel de pai/mãe’ ($r=0,135$; $p<0,05$), os ‘benefícios da comunidade’ ($r=0,212$; $p<0,01$), a percepção do ‘suporte das chefias’ ($r=0,126$; $p<0,01$) e a percepção do ‘suporte dos colegas’ ($r=0,115$; $p<0,01$). Os valores de correlação, embora tendo significância estatística, traduzem medidas de associação fracas entre as variáveis extra-laborais supra-citadas e os laços normativos que unem os indivíduos às respectivas organizações.

Através de análise bivariável, constata-se que as restantes estratégias de *coping* (além das duas que entram no modelo explicativo) não apresentam correlações estatisticamente significativas com o empenhamento normativo. As duas variáveis relativas à posição de separação não surgem significativamente associadas à dimensão normativa do empenhamento na organização.

Quadro 7.10. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento normativo na organização

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Emp. normativo organização																					
2. Sexo (a)	-0,013																				
3. Grau académico	-0,033	-0,318**																			
4. Estado civil (b)	-0,013	-0,159**	0,039																		
5. Idosos a cargo (c)	0,083	-0,029	-0,002	0,054																	
6. Profissão (d)	0,039	0,280**	-0,883**	-0,062	0,059																
7. Antiguidade	0,032	-0,155**	0,114**	0,286**	0,160**	-0,054															
8. Tipo de organização (e)	0,024	0,036	-0,072	-0,066	-0,021	0,094*	-0,139**														
9. Tempo gasto família	-0,077	0,158**	-0,088*	0,178**	-0,007	0,096*	0,038	0,011													
10. Tempo gasto lazer	0,016	0,030	-0,139	-0,191**	-0,005	0,176**	-0,055	-0,015	0,271**												
11. Tempo gasto comunidade	0,139**	-0,007	-0,027	-0,093*	0,002	0,080	0,087*	0,038	0,142**	0,243**											
12. Importância família	-0,036	0,162**	-0,117**	0,142**	-0,063	0,159**	-0,085*	0,016	0,276**	-0,028	-0,051										
13. Importância lazer	-0,071	0,147**	-0,122**	-0,132**	-0,030	0,178**	-0,121**	-0,064	0,035	0,302**	-0,022	0,341**									
14. Importância comunidade	0,112*	0,020	0,006	-0,116**	0,003	0,033	-0,031	0,024	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**								
15. Suporte cónjuge	-0,049	0,122*	0,006	0,116*	-0,049	0,013	-0,067	0,092	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024							
16. Importância/centralidade família	0,029	0,172**	-0,265**	0,239**	-0,027	0,273**	0,009	0,078	0,272**	-0,056	0,027	0,440**	0,034	0,037	0,156**						
17. Benefícios papel pai/mãe	0,135*	0,269**	-0,138*	0,010	-0,045	0,150**	-0,012	-0,028	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070	0,352**					
18. Benefícios comunidade	0,212**	0,019	-0,029	-0,124	0,073	0,075	-0,008	0,013	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127	0,160*	-0,148	0,183*	0,449**				
19. Custos domínio extra-laboral	0,035	0,039	0,183**	0,041	0,026	-0,215**	0,015	-0,040	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,018	0,069	0,087			
20. Políticas de conciliação	0,051	0,230**	-0,223**	-0,010	0,002	0,286**	0,011	-0,142**	0,112*	0,022	0,037	0,129**	0,114**	0,063	0,091	0,210**	0,213**	0,203**	0,098*		
21. Suporte das chefias	0,126**	-0,027	-0,051	0,013	-0,004	0,024	-0,063	0,031	0,052	0,008	0,036	0,047	0,002	0,022	0,031	0,119**	0,069	0,123	0,041	-0,060	
22. Suporte dos colegas	0,115**	0,027	-0,083	-0,071	-0,072	0,022	-0,200**	0,041	0,010	0,046	0,011	0,061	0,037	0,063	0,070	0,061	0,097	0,053	0,075	-0,042	0,467**

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = sexo masculino; 2 = sexo feminino

(b) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(c) 1 = sem idosos a cargo; 2 = com idosos a cargo

(d) 1 = académicos; 2 = profissionais de saúde

(e) 1 = pública; 2 = privada

*p<0.05 **p<0.01

7.2.3. Síntese dos resultados para as dimensões afectiva, instrumental e normativa do empenhamento na organização

A literatura sugere que as três dimensões de empenhamento são constructos distintos, com origem em antecedentes diversos. Com base neste pressuposto, foram formuladas algumas hipóteses relativamente aos efeitos de algumas variáveis extra-laborais sobre as dimensões, afectiva, instrumental e normativa.

O Quadro 7.11 contém um resumo das variáveis incluídas em cada um dos modelos de regressão múltipla do empenhamento na organização e das componentes afectiva, instrumental e normativa. A sua leitura permite constatar que são vários os aspectos ligados ao domínio extra-laboral com poder explicativo sobre o empenhamento dos indivíduos nas organizações, e sobre as componentes afectiva, instrumental e normativa.

Relativamente às variáveis sócio-demográficas e profissionais, verifica-se que a idade emerge como uma variável explicativa dos modelos de regressão do empenhamento na organização, bem como da dimensão instrumental e normativa. O tipo de organização revela poder preditivo quer no empenhamento na organização, quer na dimensão afectiva. A antiguidade aparece apenas no modelo explicativo da componente afectiva, o sexo na componente instrumental e a existência de filhos na componente normativa.

De entre as variáveis extra-laborais que integram os modelos explicativos do empenhamento na organização, sobressai o envolvimento na comunidade. Efectivamente, o envolvimento na comunidade surge em todos os modelos explicativos do empenhamento na organização, excepto na dimensão instrumental. A variável envolvimento na comunidade encontra-se positivamente correlacionada com o empenhamento na organização ($r=0,299$; $p<0,01$) e com cada uma das suas dimensões, excepto com o empenhamento instrumental, com o qual apresenta uma associação negativa (mas não significativa). Os valores de correlação são mais elevados para os laços afectivos ($r=0,215$; $p<0,01$) do que para os laços normativos ($r=0,208$; $p<0,01$). Todavia, não foi formulada qualquer hipótese a respeito do impacto desta variável sobre as várias dimensões de empenhamento na organização.

Considerou-se a hipótese de a percepção de benefícios associados a cada um dos papéis extra-laborais correlacionar mais fortemente com as dimensões afectiva e normativa do que com a dimensão instrumental. Os resultados obtidos nas análises de regressão incluem a percepção de benefícios associados ao lazer no modelo de regressão do empenhamento normativo. As variáveis relativas aos benefícios não só não fazem parte do modelo explicativo do empenhamento afectivo, como também não se encontram correlacionadas com

esta dimensão de empenhamento na organização. Os benefícios associados à comunidade e os benefícios associados ao lazer surgem positivamente associados ao empenhamento instrumental. Os benefícios associados ao papel de pai/mãe, à comunidade e ao lazer apresentam relações positivas significativas com o empenhamento normativo. Em síntese, a hipótese formulada estabelecia que os benefícios estariam mais fortemente relacionados com o empenhamento afectivo e normativo do que com a dimensão instrumental (Hipótese 3b). Embora se tenham verificado relações positivas com a dimensão normativa, a ausência de correlações com a dimensão afectiva e a existência de associações positivas com a dimensão instrumental, contrariam a hipótese formulada.

Relativamente à postura de integração e respeito, formulou-se a hipótese de que a sua relação com o empenhamento seria mais forte na dimensão afectiva do que nas dimensões instrumental e normativa. Nesta investigação, constatou-se que a percepção de que a organização adopta uma postura de integração e respeito tem poder preditivo sobre o empenhamento na organização e sobre a vertente normativa. Embora a percepção da postura de integração e respeito não esteja incluída no modelo de regressão do empenhamento afectivo, é com esta dimensão que o valor da correlação é mais elevado ($r=0,157$; $p<0,01$). Além disso, verificou-se a ausência de correlação com o empenhamento instrumental. Estes resultados vão de encontro ao estipulado na hipótese 6b.

A percepção de suporte por parte das chefias revela poder explicativo sobre o empenhamento na organização e a dimensão afectiva. Formulou-se a hipótese de esta variável apresentar uma relação mais forte com as dimensões afectiva e normativa do que com o empenhamento instrumental na organização. Nesta investigação, a percepção de suporte por parte das chefias correlaciona positivamente com o empenhamento afectivo ($r=0,245$; $p<0,01$) e com o empenhamento normativo ($r=0,126$; $p<0,01$), apresentando uma correlação negativa, estatisticamente não significativa, com o empenhamento instrumental. Considera-se, assim, confirmada a hipótese 8b.

Quanto à percepção de suporte por parte dos colegas, a hipótese foi formulada no mesmo sentido que a anterior. Ou seja, a percepção de suporte por parte dos colegas esperava-se mais fortemente relacionada com as dimensões afectiva e normativa do que com a dimensão instrumental. Os resultados permitem confirmar esta hipótese (H8d), sendo que a percepção de suporte por parte dos colegas surge positivamente correlacionada com o empenhamento afectivo ($r=0,170$; $p<0,01$) e com o empenhamento normativo ($r=0,115$; $p<0,01$), revelando uma associação negativa, embora sem significância estatística, com a dimensão instrumental.

A percepção de políticas de conciliação esperava-se mais fortemente relacionada com o empenhamento afectivo do que com as dimensões instrumental e normativa. Contrariamente ao esperado, esta variável apenas apresenta uma relação estatisticamente significativa com o empenhamento instrumental ($r=0,124$; $p<0,01$), revelando poder preditivo sobre esta dimensão. Os resultados obtidos levam à rejeição da hipótese 7b.

A hipótese 2g predizia que a importância e centralidade da família contribuía para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na organização, acrescentando-se que a uma maior importância corresponderia um nível inferior de empenhamento. Todavia, verifica-se que esta aparece somente no modelo explicativo da dimensão afectiva, não fazendo parte dos restantes modelos de regressão. Além disso, a relação existente entre a importância e centralidade da família e o empenhamento afectivo é positiva e estatisticamente significativa, embora apenas a 5% ($r=0,093$; $p<0,05$). Assim, não se verificou a hipótese anteriormente apresentada.

Quadro 7.11. Variáveis incluídas nos modelos de regressão múltipla do empenhamento na organização e das dimensões afectiva, instrumental e normativa

Empenhamento na organização	Empenhamento afectivo	Empenhamento instrumental	Empenhamento normativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idade ▪ Tipo de organização ▪ Envolvimento na comunidade ▪ Suporte das chefias ▪ Postura de integração e respeito ▪ Organização indiferente ao envolvimento no domínio extra-laboral (separação) ▪ “Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>) ▪ “Ponho fim ao envolvimento numa determinada actividade...” (<i>coping</i>) ▪ “Reduzo os padrões de desempenho...” (<i>coping</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antiguidade ▪ Tipo de organização ▪ Profissão ▪ Idosos a cargo ▪ Suporte das chefias ▪ Envolvimento na comunidade ▪ “Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>) ▪ Importância e centralidade da família ▪ Organização indiferente ao envolvimento no domínio extra-laboral (separação) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sexo ▪ Idade ▪ “Mantenho os papéis profissionais e extra-laborais separados” (<i>coping</i>) ▪ “Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>) ▪ Políticas de conciliação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idade ▪ Existência de filhos ▪ Envolvimento na comunidade ▪ “Procuro mudar certas ideias feitas e preconceitos...” (<i>coping</i>) ▪ “Estabeleço uma ordem de prioridades...” (<i>coping</i>) ▪ Benefícios do lazer ▪ Postura de integração e respeito

Capítulo 8. ANÁLISE DE RESULTADOS: EMPENHAMENTO NA PROFISSÃO

Neste capítulo, conduz-se uma análise semelhante à do capítulo anterior, tomando agora como variável dependente o empenhamento na profissão. A estrutura de apresentação e análise dos resultados relativos ao empenhamento na profissão coincide com o processo seguido no tratamento estatístico do empenhamento na organização. Num primeiro momento, os itens da escala de empenhamento na profissão são submetidos a uma análise factorial. Como foi referido em relação ao empenhamento na organização, aquando da realização da análise factorial, foi escolhida a opção que permite reter os factores extraídos como variáveis. Neste sentido, quer as análises de regressão quer as correlações, são baseadas nos *scores* factoriais.

Nos pontos seguintes, são apresentados os modelos de regressão do empenhamento na profissão e de cada uma das três dimensões. As análises de regressão são seguidas de análise bivariável, por forma a identificar os padrões de associação entre as dimensões de empenhamento e as variáveis excluídas dos modelos de regressão. É ainda apresentado um quadro com uma síntese das variáveis que constituem os modelos explicativos do empenhamento na profissão e das dimensões afectiva, instrumental e normativa.

Por fim, procede-se à avaliação dos níveis de empenhamento na organização e na profissão, assim como do tipo de relação existente entre as variáveis dependentes do estudo, com recurso a análise bivariável.

8.1. Análise factorial da escala de empenhamento na profissão

Nesta secção, são apresentados os resultados obtidos nas análises factoriais do empenhamento na profissão. Relembre-se que, para efeitos do presente estudo, apenas foram considerados os descritores resultantes da análise factorial efectuada no trabalho de pré-teste do instrumento de medida.

A escala de empenhamento na profissão foi submetida a análise factorial, com imposição de um factor. O resultado obtido no teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o empenhamento na profissão permite adjectivar a análise factorial de boa (KMO=0,838). No Quadro 8.1, é apresentada a matriz das componentes, onde figuram os *loadings* das variáveis. O *alpha* de Cronbach de 0,82 indica que o factor ‘empenhamento na profissão’ tem boa consistência interna.

Quadro 8.1. Análise factorial da escala de empenhamento na profissão, com imposição de um factor (matriz das componentes)

Itens	Factor
1. Neste momento, seria muito difícil para mim mudar de profissão.	0,641
2. Estou arrependido(a) de ter escolhido esta profissão. (R)	0,501
3. Sinto que tenho uma responsabilidade para com esta profissão que me leva a continuar a exercê-la.	0,642
4. Não me identifico com esta profissão. (R)	0,446
5. Estou 'apaixonado(a)' por esta profissão.	0,622
6. Exerço esta profissão devido a um sentimento de lealdade que tenho para com ela.	0,545
7. Neste momento, ser-me-ia muito custoso mudar de profissão.	0,715
8. Sinto-me orgulhoso(a) de exercer esta profissão.	0,659
9. Creio que as pessoas que receberam formação para exercerem determinada profissão, têm a responsabilidade de permanecer nela por um período de tempo razoável. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse de exercer esta profissão.	0,342
10. Neste momento, mudar de profissão requereria consideráveis sacrifícios pessoais.	0,550
11. Não gosto de exercer esta profissão. (R)	0,496
12. Neste momento, sinto que não seria correcto deixar de exercer esta profissão, mesmo que isso fosse vantajoso para mim.	0,504
13. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse de exercer esta profissão.	0,531
14. Se mudasse de profissão, a minha vida seria seriamente abalada.	0,605

(R) Itens recodificados

Para analisar a dimensionalidade do empenhamento na profissão, os itens da escala de empenhamento na profissão são submetidos a uma análise factorial, utilizando o método de componentes principais. Na construção da solução factorial, foi usado o método dos componentes principais com rotação *varimax*, sem definição do número de factores, com recorrência ao critério de *Kaiser*. Os resultados desta análise factorial encontram-se sintetizados no Quadro 8.2. São também apresentados os valores de consistência interna dos factores.

À semelhança do que se fez para o empenhamento na organização, optou-se por mostrar apenas os pesos factoriais superiores a 0,50, excepto num item da dimensão normativa, cujos coeficientes não atingem esse patamar. Neste caso, são indicados os coeficientes associados ao mesmo, nos três factores extraídos na análise de componentes principais. Como se pode verificar na matriz das componentes depois da rotação *varimax*,

nenhum item apresenta um peso factorial elevado (isto é, superior a 0,50) em mais do que um factor.

A solução factorial resultante da análise de componentes principais compreende três factores com valor próprio (*eigenvalue*) superior a um. Os factores extraídos no caso vertente têm correspondência com as três sub-escalas de empenhamento na profissão. No seu conjunto, os factores explicam 57% da variância total.

O primeiro factor extraído explica 31,9% da variância total e compreende os itens relativos à dimensão afectiva. O segundo factor explica 15,1% da variância total e os itens que o compõem traduzem o empenhamento de natureza instrumental. Finalmente, o terceiro factor explica 9,9% da variância total e os itens que o saturam dizem respeito ao empenhamento normativo.

Há, porém, um item da componente normativa (“Sinto que tenho uma responsabilidade para com esta profissão que me leva a continuar a exercê-la”) cujo peso factorial é mais elevado no factor 3, mas não atinge o valor de referência usado (0,50) em qualquer um dos factores. Em todo o caso, optou-se por manter o referido item por este apresentar um valor muito próximo de 0,50. Além disso, verificou-se que a sua permanência no factor resulta num ligeiro aumento da consistência interna, que passa de 0,72 a 0,74.

Os valores de *alpha* de *Cronbach* encontrados nos três factores oscilam entre 0,74 e 0,79, constituindo, pois, indicadores de uma boa consistência interna. A análise de consistência interna do primeiro factor (dimensão afectiva) revela um coeficiente de 0,79. O segundo factor (dimensão instrumental) revela um nível de consistência interna de 0,78 e o terceiro factor (dimensão normativa) apresenta um coeficiente de 0,74.

Quadro 8.2. Análise factorial da escala de empenhamento na profissão (ACP), método de *kaiser*, depois de rotação *varimax*

Dimensões	Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Afectiva	Estou arrependido(a) de ter escolhido esta profissão. (R)	0,737		
	Não me identifico com esta profissão. (R)	0,783		
	Estou 'apaixonado(a)' por esta profissão.	0,664		
	Sinto-me orgulhoso(a) de exercer esta profissão.	0,635		
	Não gosto de exercer esta profissão. (R)	0,790		
Instrumental	Neste momento, seria muito difícil para mim mudar de profissão.		0,841	
	Neste momento, ser-me-ia muito custoso mudar de profissão.		0,815	
	Neste momento, mudar de profissão requereria consideráveis sacrifícios pessoais.		0,709	
	Se mudasse de profissão, a minha vida seria seriamente abalada.		0,591	
Normativa	Sinto que tenho uma responsabilidade para com esta profissão que me leva a continuar a exercê-la.	0,326	0,351	0,449
	Exerço esta profissão devido a um sentimento de lealdade que tenho para com ela.			0,600
	Creio que as pessoas que receberam formação para exercerem determinada profissão, têm a responsabilidade de permanecer nela por um período de tempo razoável.Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse de exercer esta profissão.			0,632
	Neste momento, sinto que não seria correcto deixar de exercer esta profissão, mesmo que isso fosse vantajoso para mim.			0,809
	Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse de exercer esta profissão.			0,809
	Valores próprios	4,46	2,12	1,39
Variância explicada (%) Total = 57%	31,9	15,1	9,9	
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>) Total = 0,82	0,79	0,78	0,74	

(R) Itens recodificados

8.2. Modelos explicativos do empenhamento na profissão

Nas secções que se seguem, são apresentados os modelos de regressão para o empenhamento na profissão. Nas análises de regressão múltipla, foi usado o método *stepwise*. Começa-se por apresentar o modelo explicativo do empenhamento na profissão seguido dos modelos de regressão para as dimensões afectiva, instrumental e normativa. As variáveis não incluídas nos modelos de regressão são depois sujeitas a análise bivariável.

8.2.1. Modelo explicativo do empenhamento na profissão

Para avaliar o poder explicativo das variáveis extra-laborais sobre o empenhamento na profissão, procedeu-se à realização de análises de regressão múltipla. A análise dos dados relativos ao empenhamento na profissão obedeceu aos mesmos critérios que presidiram à análise do empenhamento na organização. Foi avaliada a possibilidade de existência de multicolinearidade, através da análise VIF (*variance inflation factor*). O teste permitiu concluir que as variáveis explicativas são linearmente independentes, visto que os valores de VIF são largamente inferiores a 10, ou seja, estão muito longe do valor limite acima do qual se considera haver multicolinearidade.

Nas análises de regressão, foi usado o método *stepwise*. Primeiro, fez-se entrar o conjunto de variáveis sócio-demográficas e profissionais e depois as variáveis extra-laborais. Em primeiro lugar, é apresentado o modelo de regressão para o empenhamento na profissão, seguindo-se as regressões para cada uma das três componentes, designadamente afectiva, instrumental e normativa.

O Quadro 8.3 apresenta a análise de regressão múltipla para o empenhamento na profissão. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘profissão’, ‘idade’, ‘importância e centralidade da família’, ‘suporte dos colegas’, “Não tenho uma estratégia definida...”, ‘envolvimento na comunidade’ e ‘postura de integração e respeito’. Este conjunto de variáveis constitui o modelo explicativo do empenhamento na profissão, explicando 18,1% da variância do empenhamento na profissão.

A leitura da coluna com os valores β permite constatar que a variável com maior poder preditivo sobre o empenhamento na profissão é a profissão do inquirido ($\beta=0,234$; $p<0,01$). De entre as variáveis extra-laborais, a que revela maior capacidade explanatória é a percepção da importância e centralidade da família ($\beta=0,214$; $p<0,01$). As restantes variáveis incluídas no modelo de regressão apresentam relações moderadas com o empenhamento na profissão. São elas a ‘idade’ ($\beta=0,153$; $p<0,01$), o ‘suporte dos colegas’ ($\beta=0,111$; $p<0,01$), a estratégia de *coping* “Não tenho uma estratégia definida...” ($\beta=0,118$; $p<0,01$), o ‘envolvimento na comunidade’ ($\beta=0,100$; $p<0,05$) e a ‘postura de integração e respeito’ ($\beta=0,087$; $p<0,05$).

Do exposto advém que o facto de se ser profissional de saúde, ter mais idade, se atribuir maior importância e centralidade à família, ter uma percepção mais positiva do suporte dos colegas, não possuir uma estratégia de *coping* bem definida, revelar maior envolvimento na comunidade e ter a percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito, predizem níveis mais elevados de empenhamento na profissão.

Quadro 8.3. Análise de regressão múltipla para o empenhamento na profissão

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR ²	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Profissão	0,064	0,066	0,234**
Idade	0,087	0,025	0,153**
Extra-laborais			
Importância e centralidade da família	0,130	0,046	0,214**
Suporte dos colegas	0,150	0,022	0,111**
“Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>)	0,167	0,018	0,118**
Envolvimento na comunidade	0,175	0,010	0,100*
Postura de integração e respeito	0,181	0,007	0,087*

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

A análise bivariável permite detectar o padrão de associação entre o empenhamento na profissão e as variáveis não incluídas no modelo explicativo do empenhamento na profissão. O Quadro 8.4 expõe a matriz de correlações daquelas variáveis para o empenhamento na profissão. A leitura do quadro revela a existência de associações significativas, de sinal positivo, para as variáveis ‘sexo’ (r=0,090; p<0,05), ‘antiguidade’ (r=0,121; p<0,01), ‘tempo gasto com a família’ (r=0,105; p<0,05), ‘importância da família’ (r=0,196; p<0,01), ‘importância da comunidade’ (r=0,098; p<0,05), ‘benefícios do papel de pai/mãe’ (r=0,280; p<0,01), ‘benefícios da comunidade’ (r=0,208; p<0,01), ‘benefícios do lazer’ (r=0,162; p<0,01), ‘políticas de conciliação’ (r=0,130; p<0,01) e ‘suporte das chefias’ (r=0,197; p<0,01). O ‘grau académico’ aparece negativamente correlacionado com o empenhamento na profissão, sendo o valor da correlação estatisticamente significativo (r=-0,201; p<0,01). Os valores das correlações acima apresentados, sendo significativos, são globalmente baixos ou muito baixos.

Considerando os resultados obtidos na análise de regressão, é possível proceder à confirmação de algumas hipóteses de investigação. As variáveis ‘importância e centralidade da família’ e ‘envolvimento na comunidade’ aparecem nos modelos explicativos do empenhamento na profissão. Ou seja, as variáveis contribuem para explicar a variabilidade do empenhamento na profissão, tal como sugerido nas hipóteses 2h e 2j. Todavia, a relação entre a percepção da importância e centralidade da família e o empenhamento na profissão, assim como a relação entre o envolvimento na comunidade e o empenhamento na profissão, têm ambas sinal positivo. Neste sentido, são contrariadas as previsões contidas nas hipóteses 2h e 2j.

A percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito faz parte do modelo de regressão do empenhamento na profissão. Formulou-se a hipótese de que a sua relação com o empenhamento na profissão seria positiva. Com efeito, a análise bivariável permite constatar a existência de uma associação positiva entre a resposta de integração e respeito e o empenhamento na profissão. Considera-se, assim, verificada a hipótese 6c.

Através de análise bivariável, foi possível constatar que a relação entre a resposta de integração e respeito e o empenhamento na organização ($r=0,213$; $p<0,01$) é mais forte do que a relação existente entre aquele tipo de postura organizacional e o empenhamento na profissão ($r=0,100$; $p<0,05$). Em suma, os resultados revelam que a correlação é mais forte no caso do empenhamento na organização, conforme estabelecido na hipótese 6f.

Relativamente à percepção de suporte por parte das chefias, foi formulada a hipótese de esta variável estar positivamente correlacionada com o empenhamento na profissão. A análise de correlações permite confirmar a hipótese 8d, que predizia uma associação positiva entre a percepção de suporte por parte das chefias e o empenhamento na profissão ($r= 0,197$; $p<0,01$).

A percepção de suporte por parte dos colegas de trabalho faz parte do modelo explicativo do empenhamento na profissão. A análise de regressão e a análise bivariável permitem confirmar a hipótese 8e, que define a percepção de suporte por parte dos colegas de trabalho como preditora de níveis mais elevados de empenhamento na profissão.

A análise de correlações revela que o tempo gasto com a família e a importância atribuída à família, assim como a importância atribuída à comunidade revelam associações positivas, estatisticamente significativas, com o empenhamento na profissão. A ausência de correlações negativas significativas entre o tempo gasto nas esferas extra-laborais e a importância atribuída àquelas esferas e o empenhamento na profissão leva à infirmação das hipóteses de trabalho (H2d e H2f) elaboradas no âmbito do modelo da escassez, para o empenhamento na profissão.

Todas as variáveis que traduzem os efeitos de *spillover* positivo (benefícios do papel de pai/mãe, da comunidade e do lazer) estão positivamente correlacionadas com o empenhamento na profissão, sendo as correlações estatisticamente significativas. Estes resultados permitem a confirmação da hipótese 3c, mediante verificação de cada uma das três sub-hipóteses ($3c_1$, $3c_2$ e $3c_3$).

A percepção favorável à elaboração de políticas de conciliação entre o trabalho e o domínio extra-laboral aparece positivamente associada ao empenhamento na profissão. Este resultado vai no sentido da hipótese formulada em 7c. Curiosamente, não se confirmou este

padrão de associação no caso do empenhamento na organização. Efectivamente, a favorabilidade à existência de políticas de conciliação não apresenta uma relação estatisticamente significativa com o empenhamento na organização. Assim, a hipótese 7d, que sugeria uma relação mais forte entre a existência de políticas de conciliação e o empenhamento na organização do que entre a aquela variável e o empenhamento na profissão, não recebe confirmação.

É com surpresa que se constata que a percepção de apoio por parte do cônjuge não aparece positivamente correlacionada com qualquer um dos focos de empenhamento estudados, seja na organização seja na profissão, contrariamente ao disposto nas hipóteses 4a e 4b. Também não recebe confirmação a hipótese segundo a qual a percepção de custos e constrangimentos decorrentes da participação no domínio extra-laboral tenderá a associar-se negativamente ao empenhamento na profissão (H2b).

A análise bivariável revela ainda que a estratégia de *coping* patente no item 'Calendarizo o trabalho doméstico, partilhando-o com os membros da minha família' se correlaciona positivamente com o empenhamento na profissão. A hipótese 5b sugeria uma associação positiva entre a utilização de estratégias eficazes na gestão do conflito entre o trabalho e o domínio extra-laboral e o empenhamento na profissão. Todavia, a maior parte das estratégias de *coping* não surge positivamente correlacionada com o empenhamento na profissão, inviabilizando a confirmação da hipótese 5b.

Uma das variáveis representativas da postura de separação aparece positivamente correlacionada com o empenhamento na profissão, contrariando o disposto na hipótese 6e. Ou seja, a 'A organização em que exerço a minha actividade profissional prefere que os trabalhadores mantenham a vida profissional e as actividades do domínio extra-laboral em planos distintos' apresenta uma associação positiva com o empenhamento na profissão ($r=0,150$; $p<0,01$), refutando a hipótese 6e.

Quadro 8.4. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento na profissão

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Empenhamento na profissão																				
2. Sexo (a)	0,090*																			
3. Grau académico	-0,201**	-0,318**																		
4. Estado civil (b)	0,059	-0,159**	0,039																	
5. Existência de filhos (c)	0,084	-0,146**	-0,097*	0,639**																
6. Idosos a cargo (d)	0,071	-0,029	-0,002	0,054	0,071															
7. Antiguidade	0,121**	-0,155**	0,114**	0,286**	0,424**	0,160**														
8. Tipo de organização (e)	-0,004	0,036	-0,072	-0,066	-0,146**	-0,021	-0,139**													
9. Tempo gasto família	0,105*	0,158**	-0,088*	0,178**	0,228**	-0,007	0,038	0,011												
10. Tempo gasto lazer	-0,013	0,030	-0,139**	-0,191**	-0,189**	-0,005	-0,055	-0,015	0,271**											
11. Tempo gasto comunidade	0,054	-0,007	-0,027	-0,093*	-0,085	0,002	0,087*	0,038	0,142**	0,243**										
12. Importância família	0,196**	0,162**	-0,117**	0,142**	0,171**	-0,063	-0,085*	0,016	0,276**	-0,028	-0,051									
13. Importância lazer	-0,038	0,147**	-0,122**	-0,132**	-0,108*	-0,030	-0,121**	-0,064	0,035	0,302**	-0,022	0,341**								
14. Importância comunidade	0,098*	0,020	0,006	-0,116**	-0,070	0,003	-0,031	0,024	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**							
15. Suporte cônjuge	0,071	0,122**	0,006	0,116*	-0,039	-0,049	-0,067	0,092	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024						
16. Benefícios papel pai/mãe	0,280**	0,269**	-0,138*	0,010	0,046	-0,045	-0,012	-0,028	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070					
17. Benefícios comunidade	0,208**	0,019	-0,029	-0,124	-0,071	0,073	-0,008	0,013	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127*	0,160*	-0,148	0,449**				
18. Benefícios do lazer	0,162**	0,250**	-0,212**	-0,079	-0,064	-0,022	-0,158**	0,023	0,066	0,088*	0,034	0,076	0,132**	0,091*	0,102	0,550**	0,493**			
19. Custos domínio extra-laboral	-0,035	0,039	0,183**	0,041	0,076	0,026	0,015	-0,040	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,069	0,087	0,066		
20. Políticas de conciliação	0,130**	0,230**	-0,223**	-0,010	0,042	0,002	0,011	-0,142**	0,112*	0,022	0,037	0,129**	0,114**	0,063	0,091	0,213**	0,203**	0,259**	0,098*	
21. Suporte das chefias	0,197**	-0,027	-0,051	0,013	0,015	-0,004	-0,063	0,031	0,052	0,008	0,036	0,047	0,002	0,022	0,031	0,069	0,123	0,036	0,041	-0,060

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = sexo masculino; 2 = sexo feminino

(b) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(c) 1 = sem filhos; 2 = com filhos

(d) 1 = sem idosos a cargo; 2 = com idosos a cargo

(e) 1 = pública; 2 = privada

*p<0.05 **p<0.01

8.2.2. Modelos explicativos das dimensões do empenhamento na profissão

Anteriormente, foi apresentado o modelo explicativo do empenhamento dos indivíduos na sua profissão. Nas secções seguintes, são apresentados os resultados das análises de regressão múltipla para a predição das dimensões afectiva, instrumental e normativa do empenhamento na profissão. Pretende-se, desta forma, identificar as variáveis que contribuem para explicar cada uma das dimensões do empenhamento na profissão. Foi igualmente avaliada a relação entre cada uma das dimensões de empenhamento na profissão e as variáveis não incluídas nos modelos de regressão, através do cálculo dos coeficientes de correlação de *Pearson*.

8.2.2.1. Modelo explicativo do empenhamento afectivo na profissão

No Quadro 8.5 é apresentada a análise de regressão múltipla para a dimensão afectiva do empenhamento na profissão. As variáveis explicativas que, pelo método *stepwise*, foram incluídas no modelo de regressão dizem apenas respeito ao domínio extra-laboral. Ou seja, nenhuma variável sócio-demográfica ou profissional revela poder explicativo sobre a ligação afectiva à profissão, não tendo sido incluídas no modelos de regressão.

A análise de regressão mostra que a ‘importância atribuída a actividades ligadas à família’, a estratégia de *coping* “Não tenho uma estratégia definida...”, a percepção de ‘suporte dos colegas’, a ‘importância atribuída a actividades de lazer’, a percepção de ‘custos decorrentes do domínio extra-laboral’ e o ‘envolvimento na comunidade’ constituem as variáveis preditoras do empenhamento afectivo na profissão. O conjunto de variáveis anteriormente identificadas constitui o modelo explicativo da ligação afectiva para com a profissão, explicando 14,9% da variância do empenhamento na profissão de natureza afectiva.

A variável com maior poder explicativo é a importância atribuída a actividades relacionadas com a família ($\beta=0,244$; $p<0,01$). As variáveis “Não tenho uma estratégia definida...” e a percepção de ‘suporte por parte dos colegas’ também revelam poder preditivo sobre o empenhamento afectivo na profissão ($\beta=0,171$; $p<0,01$ e $\beta=0,159$; $p<0,01$, respectivamente). As restantes variáveis incluídas no modelo apresentam relações moderadas, conforme indicado na coluna com os valores β .

Os resultados obtidos na análise bivariável sugerem que o facto de se atribuir maior importância às actividades relacionadas com a família, a ausência de uma estratégia de *coping* definida, a melhor percepção de suporte por parte dos colegas de trabalho, a menor

importância atribuída a actividades de lazer e ocupação de tempos livres, a menor percepção de conflito (constrangimentos e custos) entre o trabalho e o domínio extra-laboral e a percepção de maior envolvimento na comunidade predizem níveis mais elevados de empenhamento afectivo na profissão.

Quadro 8.5. Análise de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na profissão

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR ²	β
Extra-laborais			
Importância da família	0,059	0,062	0,244**
“Não tenho uma estratégia definida...” (<i>coping</i>)	0,099	0,041	0,171**
Suporte dos colegas	0,124	0,027	0,159**
Importância do lazer	0,133	0,011	-0,111*
Custos domínio extra-laboral	0,140	0,009	-0,105*
Envolvimento na comunidade	0,149	0,010	0,106*

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

O Quadro 8.6 apresenta a matriz de correlações para as variáveis excluídas da análise de regressão, de onde se extraem algumas informações sobre o tipo e grau de associação entre o laço afectivo e as variáveis que não revelaram poder preditivo sobre esta dimensão. A leitura do quadro permite constatar que nenhuma das variáveis sócio-demográficas e profissionais revela um padrão de associação, seja ele positivo ou negativo, fraco ou forte, com o empenhamento afectivo na profissão. Na análise de regressão anteriormente apresentada, já se havia sublinhado o facto de não haver qualquer variável sócio-demográfica e profissional com poder preditivo sobre a relação de vinculação afectiva. Através da análise bivariável, não se vislumbra qualquer associação significativa entre aquelas variáveis e a componente de empenhamento em apreço. A ‘importância da comunidade’ (r=0,133; p<0,01), a ‘importância e centralidade da família’ (r=0,123; p<0,01), os ‘benefícios do papel de pai/mãe’ (r=0,197; p<0,01) e o ‘suporte das chefias’ (r=0,190; p<0,01), correlacionam positivamente com o empenhamento afectivo na profissão, não havendo quaisquer correlações de sinal negativo, com relevância estatística.

Algumas estratégias de *coping* surgem significativamente associadas ao empenhamento afectivo na profissão, designadamente “Estabeleço uma ordem de prioridades...” (r=0,100; p<0,05), “Mantenho os papéis profissionais e extra-laborais separados...” (r=-0,115; p<0,01), “Reduzo os padrões de desempenho” (r=-0,130; p<0,01) e “Procuro ver nas exigências colocadas pelos diferentes papéis um meio de desenvolvimento e enriquecimento pessoal” (r=0,101; p<0,05).

Quadro 8.6. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento afectivo na profissão

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Emp. afectivo na profissão																					
2. Sexo	0,016																				
3. Idade	-0,036	-0,251**																			
4. Grau académico	-0,026	-0,318**	0,230**																		
5. Estado civil (a)	-0,006	0,090*	0,169**	0,065																	
6. Existência de filhos (b)	0,063	-0,146**	0,431**	0,097*	0,086*																
7. Idosos a cargo (c)	0,014	-0,029	0,191**	-0,002	-0,053	0,071															
8. Profissão (d)	0,018	0,280**	-0,148**	-0,883**	-0,065	-0,089*	0,059														
9. Antiguidade	-0,046	-0,155**	0,845**	0,114**	0,145**	0,424**	0,160**	-0,054													
10. Tipo de organização (e)	0,049	0,036	-0,086	-0,072	-0,078	-0,146**	-0,021	0,094*	-0,139**												
11. Tempo gasto família	0,063	0,158**	0,044	-0,088*	-0,016	0,228**	-0,007	0,096*	0,038	0,011											
12. Tempo gasto lazer	-0,082	0,030	-0,072	-0,139**	-0,014	-0,189**	-0,005	0,176**	-0,055	-0,015	0,271**										
13. Tempo gasto comunidade	0,009	-0,007	0,088*	-0,027	-0,017	-0,085	0,002	0,080	0,087*	0,038	0,142**	0,243**									
14. Importância comunidade	0,133**	0,020	0,016	0,006	0,022	-0,070	0,003	0,033	-0,031	0,024	0,018	-0,023	0,481**								
15. Suporte cônjuge	0,078	0,122*	-0,094	0,006	0,116*	-0,039	0,013	0,013	-0,067	0,092	0,155**	0,040	-0,057	-0,024							
16. Importância/centralidade família	0,123**	0,172**	-0,064	-0,265**	0,239**	0,309**	0,273**	0,273**	0,009	0,078	0,272**	-0,056	0,027	0,037	0,156**						
17. Benefícios papel pai/mãe	0,197**	0,269**	-0,050	-0,138**	0,010	0,046	0,150**	0,150**	-0,012	-0,028	0,114*	0,004	0,063	0,124*	0,070	0,352**					
18. Benefícios comunidade	0,129	0,019	-0,041	-0,029	-0,124	-0,071	0,073	0,075	-0,008	0,013	-0,002	0,013	0,101	0,160*	-0,148	0,183*	0,449**				
19. Benefícios lazer	0,063	0,250**	-0,147**	-0,212**	-0,079	-0,064	-0,022	0,223**	-0,158**	0,023	0,066	0,088*	0,034	0,091*	0,102	0,284**	0,550**	0,493**			
20. Postura integração e respeito	0,073	-0,104*	0,097*	0,114**	-0,100*	-0,088*	0,050	-0,116**	0,116**	-0,066	-0,072	0,063	0,106*	0,045	0,004	-0,057	0,022	0,179*	-0,003		
21. Políticas de conciliação	0,005	0,230**	0,016	-0,223**	-0,010	0,042	0,002	0,286**	0,011	-0,142**	0,112*	0,022	0,037	0,063	0,091	0,210**	0,213**	0,203**	0,259**	-0,075	
22. Suporte das chefias	0,190**	-0,027	-0,007	-0,051	0,013	0,015	-0,004	0,024	-0,063	0,031	0,052	0,008	0,036	0,022	0,031	0,119**	0,069	0,123	0,036	0,249**	-0,060

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(b) 1 = sem filhos; 2 = com filhos

(c) 1 = sem idosos a cargo; 2 = com idosos a cargo

(d) 1 = académicos; 2 = profissionais de saúde

(e) 1 = pública; 2 = privada

*p<0.05 **p<0.01

8.2.2.2. Modelo explicativo do empenhamento instrumental na profissão

Contrariamente ao verificado no modelo anterior, relativo à dimensão afectiva, os laços instrumentais que ligam os inquiridos à profissão são explicados sobretudo por variáveis sócio-demográficas e profissionais. As variáveis sócio-demográficas e profissionais que denotam poder preditivo do empenhamento instrumental na profissão são a ‘profissão’, o ‘sexo’, a ‘idade’ e o ‘estado civil’ (Quadro 8.7). No modelo de regressão do empenhamento instrumental, entra apenas uma variável relativa ao domínio extra-laboral, designadamente a ‘importância e centralidade da família’. Ao todo, estas variáveis explicam 10,8% da variância do empenhamento instrumental na profissão.

Do exposto advém que o facto de se ser profissional de saúde, do sexo feminino, ter-se mais idade, ser-se casado ou viver em união de facto e ter uma melhor percepção da importância da família predizem níveis mais elevados de empenhamento instrumental na profissão.

A coluna com os valores β revela que as variáveis com maior poder preditivo sobre o empenhamento instrumental na profissão são o sexo ($\beta=0,191$; $p<0,01$) e a profissão ($\beta=0,170$; $p<0,01$). Como se referiu anteriormente, a única variável extra-laboral que parece contribuir para a predição do empenhamento instrumental na profissão é a ‘importância e centralidade da família’ ($\beta=0,116$; $p<0,05$).

Quadro 8.7. Análise de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na profissão

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Profissão	0,054	0,056	0,170**
Sexo	0,076	0,024	0,191**
Idade	0,091	0,017	0,118*
Estado civil	0,098	0,009	0,085*
Extra-laborais			
Importância e centralidade da família	0,108	0,011	0,116*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

O Quadro 8.8 reproduz as correlações entre as variáveis não incluídas no modelo de regressão e a dimensão instrumental do empenhamento na profissão. Embora as correlações sejam modestas, a leitura da matriz de correlações permite detectar algumas tendências. O grau académico e o laço instrumental aparecem significativamente associados, sendo a correlação negativa ($r=-0,215$; $p<0,01$).

Um conjunto de variáveis extra-laborais correlacionam positivamente com o empenhamento instrumental, designadamente o ‘tempo gasto com a família’ ($r=0,117$; $p<0,01$), a ‘importância atribuída à família’ ($r=0,120$; $p<0,01$), os ‘benefícios do papel pai/mãe’ ($r=0,133$; $p<0,05$), os ‘benefícios do lazer’ ($r=0,105$; $p<0,05$), as ‘políticas de conciliação’ ($r=0,094$; $p<0,05$) e a percepção de ‘suporte das chefias’ ($r=0,121$; $p<0,01$).

Através de análise bivariável, verifica-se que as estratégias de *coping* “Calendarizo o trabalho doméstico...” e “Estabeleço uma ordem de prioridades...” estão positivamente correlacionadas com a dimensão instrumental do empenhamento na profissão ($r=0,124$; $p<0,01$ e $r=0,108$; $p<0,05$, respectivamente).

Quadro 8.8. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento instrumental na profissão

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Emp. instrumental na profissão																					
2. Grau académico	-0,215**																				
3. Existência de filhos (a)	0,068	0,097*																			
4. Idosos a cargo (b)	-0,011	-0,002	0,071																		
5. Antiguidade	0,070	0,114**	0,424**	0,160**																	
6. Tipo de organização (c)	-0,010	-0,072	-0,146**	-0,021	-0,139**																
7. Tempo gasto família	0,117**	-0,088*	0,228**	-0,007	0,038	0,011															
8. Tempo gasto lazer	-0,010	-0,139**	-0,189**	-0,005	-0,055	-0,015	0,271**														
9. Tempo gasto comunidade	-0,036	-0,027	-0,085	0,002	0,087*	0,038	0,142**	0,243**													
10. Importância família	0,120**	-0,117**	0,172**	-0,063	-0,085*	0,016	0,276**	-0,028	-0,051												
11. Importância lazer	-0,015	-0,122**	-0,108*	-0,030	0,121**	-0,064	0,035	0,302**	-0,022	0,341**											
12. Importância comunidade	-0,008	0,006	-0,070	0,003	-0,031	0,024	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**										
13. Suporte cônjuge	0,104	0,006	-0,039	-0,049	-0,067	0,092	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024									
14. Envolvimento comunidade	-0,020	0,007	-0,010	-0,024	0,037	-0,016	0,106*	-0,012	0,433**	0,055	-0,064	0,439**	-0,042								
15. Benefícios papel pai/mãe	0,133*	-0,138*	0,046	-0,045	-0,012	-0,028	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070	0,131*							
16. Benefícios comunidade	-0,041	-0,029	-0,071	0,073	-0,008	0,013	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127	0,160*	-0,148	0,196**	0,449**						
17. Benefícios lazer	0,105*	-0,212**	-0,064	-0,022	-0,158**	0,023	0,066	0,088*	0,034	0,076	0,132**	0,091*	0,102	0,073	0,550**	0,493**					
18. Custos domínio extra-laboral	0,028	0,183**	0,076	0,026	0,015	-0,040	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,069	0,069	0,087	0,066				
19. Postura integração e respeito	-0,031	0,114**	-0,088*	0,050	0,116**	-0,066	-0,072	0,063	0,106*	-0,048	-0,011	0,045	0,004	0,056	0,022	0,179*	-0,003	0,011			
20. Políticas de conciliação	0,094*	-0,223**	0,042	0,002	0,011	-0,142**	0,112*	0,022	0,037	0,129**	0,114**	0,063	0,091	0,101*	0,213**	0,203**	0,259**	0,098*	-0,075		
21. Suporte das chefias	0,121**	-0,051	0,015	-0,004	-0,063	0,031	0,052	0,008	0,036	0,047	0,002	0,022	0,031	0,104*	0,069	0,123	0,036	0,041	0,249**	-0,060	
22. Suporte dos colegas	0,075	-0,083	-0,112*	-0,072	-0,200**	0,041	0,010	0,046	0,011	0,061	0,037	0,063	0,070	0,155**	0,097	0,053	0,075	0,075	0,136**	-0,042	0,467**

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = sem filhos; 2 = com filhos

(b) 1 = sem idosos a cargo; 2 = com idosos a cargo

(c) 1 = pública; 2 = privada

*p<0.05 **p<0.01

8.2.2.3. Modelo explicativo do empenhamento normativo na profissão

No Quadro 8.9, é apresentado o modelo explicativo da dimensão normativa. São cinco as variáveis sócio-demográficas e profissionais que explicam a ligação psicológica que tem subjacente o sentido de lealdade ou obrigação moral. Estas variáveis são a ‘antiguidade’, a ‘profissão’, o ‘sexo’, a ‘existência de filhos’ e de ‘idosos a cargo’. Pelo método *stepwise* são sucessivamente incluídas no modelo as variáveis extra-laborais ‘benefícios do lazer’, ‘envolvimento na comunidade’, “Estabeleço uma ordem de prioridades...” (estratégia de *coping*), ‘importância e centralidade da família’, ‘postura de integração e respeito’ e ‘políticas de conciliação’. Ao todo, as variáveis anteriormente identificadas explicam 17,8% da variância da dimensão normativa do empenhamento na profissão.

Os resultados da análise de regressão sugerem que a maior antiguidade, ser-se profissional de saúde, ser-se do sexo masculino, não ter filhos, ter idosos a cargo, a melhor percepção de benefícios associados ao lazer, estar envolvido na comunidade, a ausência de uma ordem de prioridades, a melhor percepção da importância e centralidade da família, ter a percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito e a favorabilidade à adopção de políticas de conciliação, predizem mais elevado empenhamento normativo na profissão.

A variável com maior poder explicativo sobre a dimensão normativa é a antiguidade ($\beta=0,212$; $p<0,01$). A variável extra-laboral com maior capacidade preditiva sobre o empenhamento normativo na profissão é a variável de *coping* “Estabeleço uma ordem de prioridades...”, que detém o maior coeficiente de regressão padronizado ($\beta=-0,148$; $p<0,01$).

Quadro 8.9. Análise de regressão múltipla para o empenhamento normativo na profissão

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Sócio-demográficas e profissionais			
Antiguidade	0,040	0,042	0,212**
Profissão	0,070	0,032	0,131**
Sexo	0,084	0,016	-0,151**
Existência de filhos	0,092	0,010	-0,096*
Idosos a cargo	0,098	0,008	0,105*
Extra-laborais			
Benefícios do lazer	0,123	0,027	0,121**
Envolvimento na comunidade	0,139	0,017	0,121**
“Estabeleço uma ordem de prioridades...” (<i>coping</i>)	0,149	0,012	-0,148**
Importância e centralidade da família	0,160	0,012	0,123*
Postura de integração e respeito	0,169	0,011	0,116*
Políticas de conciliação	0,178	0,010	0,109*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

A análise bivariável (Quadro 8.10) revela que a única variável negativamente correlacionada com o laço normativo é o ‘grau académico’. A correlação, sendo significativa, tem um coeficiente de correlação muito baixo ($r=-0,099$; $p<0,05$). De entre as variáveis sócio-demográficas e profissionais, verifica-se que a ‘idade’ apresenta uma associação positiva, estatisticamente significativa ($r=0,183$; $p<0,01$), com o empenhamento normativo na profissão. Relativamente às variáveis extra-laborais, as que revelam correlações positivas com o laço normativo são o ‘tempo gasto com a comunidade’ ($r=0,137$; $p<0,01$), os ‘benefícios do papel de pai/mãe’ ($r=0,174$; $p<0,01$) e os ‘benefícios da comunidade’ ($r=0,300$; $p<0,01$).

A estratégia de *coping* “Reduzo os padrões de desempenho...” aparece positivamente correlacionada com o empenhamento normativo na profissão ($r=0,093$; $p<0,05$). A variável “A organização em que exerço a minha actividade profissional prefere que os trabalhadores mantenham a vida profissional e as actividades do domínio extra-laboral em planos distintos” revela uma associação positiva com a dimensão normativa ($r=0,108$; $p<0,05$).

Quadro 8.10. Matriz de correlações das variáveis não incluídas no modelo de regressão múltipla para o empenhamento normativo na profissão

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Emp. normativo na profissão																
2. Idade	0,183**															
3. Grau académico	-0,099*	0,230**														
4. Estado civil (a)	-0,005	0,273**	0,039													
5. Tipo de organização (b)	-0,052	-0,086	-0,072	-0,066												
6. Tempo gasto família	-0,009	0,044	-0,088*	0,178**	0,011											
7. Tempo gasto lazer	0,079	-0,072	-0,139**	-0,191**	-0,015	0,271**										
8. Tempo gasto comunidade	0,137**	0,088*	-0,027	-0,093*	0,038	0,142**	0,243**									
9. Importância família	0,003	-0,134**	-0,117**	0,142**	0,016	0,276**	-0,028	-0,051								
10. Importância lazer	-0,017	-0,138**	-0,122**	-0,132**	-0,064	0,035	0,302**	-0,022	0,341**							
11. Importância comunidade	0,048	0,016	0,006	-0,116**	0,024	0,018	-0,023	0,481**	0,154**	0,202**						
12. Suporte cônjuge	-0,074	-0,094	0,006	0,116*	0,092	0,155**	0,040	-0,057	0,252**	0,127*	-0,024					
13. Benefícios papel pai/mãe	0,174**	-0,050	-0,138*	0,010	-0,028	0,114*	0,004	0,063	0,207**	0,078	0,124*	0,070				
14. Benefícios comunidade	0,300**	-0,041	-0,029	-0,124	0,013	-0,002	0,013	0,101	-0,054	0,127	0,160*	-0,148	0,449**			
15. Custos domínio extra-laboral	0,030	0,042	0,183**	0,041	-0,040	0,075	-0,165**	0,023	-0,003	-0,064	0,064	-0,109*	0,069	0,087		
16. Suporte das chefias	0,020	-0,007	-0,051	0,013	0,031	0,052	0,008	0,036	0,047	0,002	0,022	0,031	0,069	0,123	0,041	
17. Suporte dos colegas	0,005	-0,154**	-0,083	-0,071	0,041	0,010	0,046	0,011	0,061	0,037	0,063	0,070	0,097	0,053	0,075	0,467**

N = 162-534 devido aos valores em falta

(a) 1 = solteiros/divorciados/viúvos; 2 = casados/união de facto

(b) 1 = pública; 2 = privada

*p<0.05 **p<0.01

8.2.3. Síntese dos resultados para as dimensões afectiva, instrumental e normativa do empenhamento na profissão

Para sistematizar a informação obtida nos modelos de regressão do empenhamento na profissão, é apresentado um quadro com as variáveis explicativas do empenhamento na profissão, e de cada uma das dimensões em que aquele se desdobra. O Quadro 8.11 mostra serem vários os aspectos ligados ao domínio extra-laboral que denotam poder preditivo sobre o empenhamento na profissão. No que diz respeito às variáveis sócio-demográficas e profissionais, a ‘profissão’ surge como uma variável explicativa nos vários modelos de regressão, excepto na dimensão afectiva. De resto, no modelo explicativo da componente afectiva não entram quaisquer variáveis sócio-demográficas e profissionais, sendo que o papel preditivo está reservado às variáveis do domínio extra-laboral.

Há duas variáveis extra-laborais que revelam poder explicativo sobre quase todas as dimensões do empenhamento na profissão: a ‘importância e centralidade da família’ e o ‘envolvimento na comunidade’. A importância e centralidade da família na vida dos inquiridos contribui para explicar as várias componentes do empenhamento na profissão, excepto a dimensão afectiva. Todavia, nesta dimensão, há uma variável relacionada com a família com poder preditivo sobre a ligação afectiva à profissão, e que aparece designada como ‘importância da família’. Esta variável traduz a medida em que os inquiridos avaliam as suas actividades ligadas à família como pertinentes. A hipótese 2h estipulava que a percepção da importância da família contribuía para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na profissão. Além disso, predizia uma associação negativa entre aquela variável e os níveis de empenhamento na profissão. Embora os resultados revelem que a percepção da importância da família contribui para explicar as várias dimensões de empenhamento na profissão (excepto a afectiva), as correlações entre aquela variável e cada uma das várias dimensões de empenhamento têm sinal positivo. Com efeito, verifica-se que a percepção da importância e centralidade da família se correlaciona positivamente com o empenhamento afectivo ($r=0,123$; $p<0,001$), com o empenhamento instrumental ($r=0,196$; $p<0,001$) e com o empenhamento normativo ($r=0,119$; $p<0,001$), contrariando o disposto na hipótese 2h.

A variável ‘envolvimento na comunidade’, que havia sobressaído nas regressões do empenhamento na organização, volta a ter um papel de destaque nos modelos de regressão do empenhamento na profissão. Efectivamente, o grau de envolvimento dos inquiridos na comunidade faz parte dos vários modelos de regressão, excepto na dimensão instrumental. De

acordo com a hipótese 2j, o envolvimento na comunidade contribui para explicar a variabilidade nos níveis de empenhamento na profissão, acrescentando que a um maior envolvimento corresponde um nível inferior de empenhamento. Os resultados obtidos mostram que o envolvimento na comunidade contribui para explicar as várias dimensões de empenhamento na profissão (excepto a instrumental). Todavia, as correlações entre aquela variável e as dimensões afectiva e normativa têm sinal positivo, o que não vem na linha da hipótese formulada, refutando o tipo de associação definido na hipótese 2j. A correlação entre o envolvimento na comunidade e o empenhamento instrumental, embora negativa, não é estatisticamente significativa.

A percepção de benefícios associados aos papéis extra-laborais foi considerada relacionada mais fortemente com o empenhamento afectivo e normativo do que com o empenhamento instrumental (H3d). Os resultados confirmam esta hipótese, mas apenas no caso dos benefícios associados ao papel de pai/mãe. A variável ‘benefícios do papel de pai/mãe’ correlaciona positivamente com o empenhamento afectivo ($r=0,197$; $p<0,01$), o empenhamento instrumental ($r=0,133$; $p<0,05$) e empenhamento normativo ($r=0,174$; $p<0,01$). Os benefícios associados à comunidade apenas revelam uma associação positiva estatisticamente significativa com o empenhamento normativo ($r=0,300$; $p<0,01$). Os benefícios derivados do lazer apresentam correlações positivas com a dimensão instrumental ($r=0,105$; $p<0,05$) e com a dimensão normativa ($r=0,115$; $p<0,01$).

Os resultados revelam que a percepção de suporte por parte das chefias e a percepção de suporte por parte dos colegas de trabalho se correlacionam mais fortemente com a dimensão afectiva, do que com as dimensões normativa e instrumental. As hipóteses 8f e 8h estipulavam uma associação forte entre aquelas variáveis e o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo. Com efeito, os valores de correlação mais fortes foram encontradas na relação entre a percepção de suporte das chefias e o empenhamento afectivo ($r=0,190$; $p<0,01$) e na relação entre a percepção de suporte dos colegas e o empenhamento afectivo ($r=0,181$; $p<0,01$). A relação entre a percepção de suporte por parte das chefias e o empenhamento instrumental é mais fraca ($r=0,121$; $p<0,01$). Além disso, constata-se a ausência de uma associação estatisticamente significativa entre a percepção de suporte por parte dos colegas e a dimensão instrumental. Todavia, os resultados apontam para a ausência de correlação entre as variáveis de suporte percebido (quer das chefias quer dos colegas) e o empenhamento normativo na profissão, contrariando as previsões avançadas nas hipóteses 8f e 8h para os laços normativos.

Quadro 8.11. Variáveis incluídas nos modelos de regressão múltipla do empenhamento na profissão e das dimensões afectiva, instrumental e normativa

Empenhamento na profissão	Empenhamento afectivo	Empenhamento instrumental	Empenhamento normativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissão ▪ Idade ▪ Importância e centralidade da família ▪ Suporte dos colegas ▪ Não tenho uma estratégia definida... (<i>coping</i>) ▪ Envolvimento na comunidade ▪ Postura de integração e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância da família ▪ Não tenho uma estratégia definida... (<i>coping</i>) ▪ Suporte dos colegas ▪ Importância do lazer ▪ Custos domínio extra-laboral ▪ Envolvimento na comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissão ▪ Sexo ▪ Idade ▪ Estado civil ▪ Importância e centralidade da família 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antiguidade ▪ Profissão ▪ Sexo ▪ Existência de filhos ▪ Idosos a cargo ▪ Benefícios do lazer ▪ Envolvimento na comunidade ▪ Estabeleço uma ordem de prioridades... (<i>coping</i>) ▪ Importância e centralidade da família ▪ Postura de integração e respeito ▪ Políticas de conciliação

8.3. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: natureza da relação

No presente trabalho, foram elaboradas duas hipóteses no âmbito da relação entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. A primeira determina que, nesta amostra de profissionais, o nível de empenhamento na profissão é superior ao nível de empenhamento na organização. A segunda sugere a existência de uma relação de natureza positiva entre os dois focos de empenhamento. Para testar a primeira hipótese, foram calculados os valores médios do empenhamento na organização e do empenhamento na profissão, assim como os valores médios de cada uma das respectivas dimensões. A segunda hipótese foi testada com base nos *scores* factoriais dos focos e dimensões de empenhamento.

O valor médio da medida geral de empenhamento na organização cifra-se em 3,12 (DP=0,53). Para avaliar o grau de empenhamento afectivo, instrumental e normativo dos inquiridos em relação à sua organização, foi calculada a média do somatório das pontuações obtidas nos itens relativos a cada uma das três dimensões. Em termos globais, os dados revelam que a relação de vinculação que une os inquiridos à organização é dominada pela componente afectiva. Numa escala de 1 a 5, o empenhamento afectivo apresenta um valor médio de 3,54 (DP=0,74). O empenhamento instrumental tem uma cotação de 2,95

(DP=0,70), um valor que pode ser considerado moderado. Relativamente à dimensão normativa, os inquiridos expressam uma cotação modesta, de 2,69 (DP=0,80). Ou seja, dos três tipos de laços psicológicos estudados, o sentido de dever moral (obrigação) é o que apresenta menor expressão. Por conseguinte, a crença nos objectivos da organização, a vontade de exercer um elevado esforço em prol da organização e a intenção de permanecer na organização devem creditar-se, de acordo com os resultados empíricos, aos laços afectivos, seguidos dos instrumentais e, por último, aos normativos.

O valor médio global do empenhamento na profissão situa-se em 3,64 (DP=0,58). Os dados sugerem que o vigor dos laços psicológicos desenvolvidos pelos inquiridos em relação à sua profissão varia consoante as dimensões consideradas. Globalmente, verifica-se que o empenhamento na profissão tem uma natureza eminentemente afectiva. Numa escala de 1 a 5, a dimensão afectiva apresenta uma cotação de 4,32 (DP=0,63). O vigor do laço instrumental pode considerar-se moderado, sendo de 3,64 (DP=0,90). O elo normativo é, de todos, o mais modesto, apresentando um valor de 2,97 (DP=0,79).

A evidência empírica atrás referida permite concluir que os inquiridos desenvolvem fortes laços afectivos para com a sua profissão. Por definição, pontuações elevadas nesta dimensão significam pessoas emocionalmente ligadas, identificadas e envolvidas na profissão. Embora os laços instrumentais que unem o indivíduo à sua profissão sejam mais frouxos que os laços afectivos, têm alguma expressão. A relação de vinculação de natureza instrumental corresponde à dimensão do empenhamento rotulada como menos favorável, indiciando que os inquiridos se mantêm ligados à profissão por necessidade ou por entenderem que isso é da sua conveniência. Quer a ausência de alternativas de emprego, quer a percepção de que os custos associados ao abandono da profissão resultariam em sacrifícios elevados, poderão justificar a necessidade de manter o vínculo à profissão. A dimensão normativa tem subjacente uma relação baseada no sentimento de lealdade ou dever moral. De acordo com os resultados deste estudo, os inquiridos não se sentem particularmente vinculados à profissão devido a um sentimento de obrigação moral.

Os resultados obtidos nos níveis de empenhamento revelam que os inquiridos estão globalmente mais empenhados na sua profissão do que na respectiva organização empregadora. Deste modo, é confirmada a hipótese 1a, segundo a qual estes profissionais tendem a apresentar um nível de empenhamento na profissão superior ao empenhamento na organização.

Para avaliar a natureza da relação entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão, os *scores* factoriais de cada um dos focos e dimensões de

empenhamento foram submetidos a análise correlacional. Os resultados da análise bivariável revelam que os dois focos de empenhamento – na organização e na profissão – estão positivamente correlacionados, sendo a associação estatisticamente significativa ($r=0,528$; $p<0,01$). Esta constatação permite confirmar a hipótese 1b, que estabelece uma associação positiva entre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão.

A análise bivariável possibilita ainda algumas considerações adicionais. Os resultados das correlações revelam que cada uma das três dimensões de um dos focos de empenhamento se associa positivamente às dimensões correspondentes do outro foco de empenhamento, sendo os coeficientes estatisticamente significativos. Ou seja, o empenhamento afectivo na organização surge positivamente associado ao empenhamento afectivo na profissão ($r=0,376$; $p<0,01$). A associação existente entre os laços normativos (organizacionais e profissionais) é a que apresenta o coeficiente de correlação mais elevado ($r=0,567$; $p<0,01$). As variáveis que medem a relação de tipo instrumental (na organização e na profissão) também surgem positivamente associadas, embora o grau de correlação seja inferior aos anteriores ($r=0,319$; $p<0,01$). O sentido positivo das correlações revela que os inquiridos que obtiveram valores elevados nas dimensões de empenhamento na organização também obtiveram valores elevados nas respectivas dimensões do empenhamento na profissão ou, inversamente, se reportaram valores baixos nas dimensões de empenhamento na organização também reportaram valores baixos nas dimensões correspondentes do outro foco de empenhamento. Estes resultados parecem indicar que a natureza do empenhamento se sobrepõe ao foco desse empenhamento. Ou seja, quem se sente afectivamente empenhado na organização também se sente afectivamente empenhado na profissão, verificando-se o mesmo com os laços de natureza instrumental e normativa.

No capítulo seguinte, os resultados aqui encontrados serão discutidos à luz das evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura.

Capítulo 9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal objectivo deste estudo consiste em contribuir para a compreensão do papel desempenhado pelo domínio extra-laboral na explicação do empenhamento na organização e do empenhamento na profissão. Para tanto, procede-se à avaliação do poder preditivo de um conjunto de variáveis extra-laborais sobre aqueles dois focos de empenhamento. Neste capítulo, tem lugar a discussão dos resultados, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura. No âmbito do mesmo, importa problematizar algumas tendências desenhadas pelos resultados.

9.1. Empenhamento na organização

Genericamente, o empenhamento na organização tende a ser concebido em termos de um estado psicológico que vincula o indivíduo à organização, com implicações sobre a decisão de nela permanecer. Esse estado psicológico pode assumir feições diversas, consoante a natureza do vínculo que caracteriza a ligação do indivíduo à organização. O modelo conceptual de Meyer e Allen (1991), que serviu de moldura à presente investigação, propõe a partição do empenhamento em três componentes: afectiva, instrumental e normativa. Segundo a literatura, as três dimensões não são mutuamente exclusivas, pelo que os indivíduos podem exhibir as três formas de empenhamento na organização, com diferentes níveis de intensidade (Meyer, Allen e Smith, 1993).

Os dados relativos aos valores médios obtidos em cada uma das dimensões do empenhamento na organização permitem tecer algumas considerações. Eles permitem apurar que a relação de vinculação que une os inquiridos à respectiva organização é dominada pelos laços afectivos. Os laços psicológicos de feições instrumentais e normativas são mais fracos do que os laços afectivos. Os valores encontrados para as dimensões instrumental e normativa podem ser rotulados de frouxos. O empenhamento na organização dos profissionais aqui estudados deve ser fundamentalmente creditado aos laços afectivos, isto é, aos que induzem padrões comportamentais mais favoráveis. A maior favorabilidade decorre do facto de o empenhamento afectivo assentar num vínculo emocional, que traduz a crença nos valores e objectivos na organização e a disponibilidade para exercer um esforço adicional em prol da organização. Relembre-se que os dados teóricos e empíricos encontrados na literatura revelam que as pessoas mais empenhadas afectivamente na organização tendem a revelar menor intenção de deixar a organização, menor absentismo, maior pontualidade, maior propensão

em aceitar a mudança organizacional e índices mais elevados de cidadania organizacional (por exemplo, O'Reilly e Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer, 1997; Riketta, 2002). Por outro lado, o empenhamento instrumental apresenta efeitos organizacionais menos positivos, quando comparado com o empenhamento afectivo e normativo (Meyer e Allen, 1997). Os indivíduos instrumentalmente empenhados na organização têm maior propensão para adoptar atitudes e acções negativas para a organização (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002). O empenhamento normativo aparece associado a resultados organizacionais positivos, embora menos evidentes do que os engendrados pelos laços afectivos (Meyer *et al.*, 2002). Estes resultados sugerem que as organizações terão particular interesse em estimular os vínculos afectivo e normativo dos seus empregados, e para desincentivar o empenhamento instrumental, devido às consequências neutras ou negativas deste último sobre as variáveis de desempenho organizacional (Allen e Meyer, 1996).

Através de análise bivariável, verificou-se que algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais estão estatisticamente correlacionadas com o empenhamento na organização. No presente estudo, o empenhamento na organização aparece positivamente correlacionado com a idade e com a antiguidade na organização. A profissão e o tipo de organização também apresentam correlações estatisticamente significativas com o empenhamento na organização. Estes resultados sugerem que o empenhamento na organização tende a ser mais elevado nos indivíduos com mais idade e com maior antiguidade na organização. A análise bivariável sugere ainda que os académicos e os inquiridos que trabalham numa organização privada exibem níveis mais elevados de empenhamento na organização.

Os estudos encontrados na literatura da especialidade sugerem a existência de associações significativas entre algumas características pessoais e o empenhamento na organização, embora os valores de correlação habitualmente reportados sejam baixos. Por exemplo, na meta-análise conduzida por Mathieu e Zajac (1990), os autores concluem que as correlações entre as características individuais e o empenhamento na organização são baixas, à excepção da competência individual. De um modo geral, a literatura sugere que a idade se correlaciona positivamente com o empenhamento na organização. Por exemplo, os estudos levados a cabo por Hrebiniak e Alluto (1971) e Beck e Wilson (2000) mostram que o empenhamento tende a aumentar com a idade. As correlações, embora positivas, apresentam valores baixos. Sommer, Bae e Luthans (1996) apontam para a existência de uma associação positiva entre o empenhamento na organização e a antiguidade.

Na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), o nível de instrução aparece negativamente associado com o empenhamento na organização, provavelmente devido a

expectativas de recompensas insatisfeitas (Sommer, Bae e Luthans, 1996). No presente estudo, não é possível concluir nada a respeito da associação entre o empenhamento e o nível de instrução, visto não existir uma correlação estatisticamente significativa entre o empenhamento na organização e o grau acadêmico.

Os estudos que abordam a relação entre o sexo e o empenhamento na organização revelam várias inconsistências. Por exemplo, enquanto que alguns estudos empíricos apontam no sentido da existência de diferenças baseadas no sexo, outros revelam a ausência de diferenças significativas nos níveis de empenhamento na organização dos homens e das mulheres. No presente estudo, a variável sexo não apresenta uma associação estatisticamente significativa com o empenhamento na organização.

As correlações encontradas entre as variáveis sócio-demográficas e profissionais e cada uma das dimensões do empenhamento na organização merecem alguns comentários. A variável sexo apresenta uma correlação estatisticamente significativa apenas com o empenhamento instrumental. A correlação encontrada sugere que os laços instrumentais que ligam os inquiridos do sexo feminino à respectiva organização são mais fortes do que os laços instrumentais do sexo oposto. Como se referiu anteriormente, os estudos empíricos que documentam a relação entre as características individuais e o empenhamento na organização carecem de consistência, em virtude dos diferentes padrões de associação reportados na literatura da especialidade. Nessa diversidade de resultados, há estudos que corroboram os resultados atrás reportados, no que respeita à dimensão instrumental. Alguns estudos que operacionalizam o empenhamento na organização como um constructo instrumental detectam níveis de empenhamento na organização mais elevados nas mulheres do que nos homens (Hrebieniak e Alluto, 1972). A percepção dos custos de saída e da escassez de alternativas disponíveis parece ser maior no caso das mulheres do que nos homens, justificando uma ligação instrumental mais forte por parte daquelas. Todavia, um empenhamento instrumental mais elevado por parte das mulheres pode também dever-se ao papel central que a família tradicionalmente ocupa na vida das mulheres, remetendo o trabalho e a organização empregadora para uma posição secundária. Assim, a mulher trabalha por necessidade, desenvolvendo uma relação mais instrumental com a entidade empregadora.

A análise bivariável mostra que a idade está positivamente correlacionada com cada uma das três dimensões. Estes resultados sugerem que os inquiridos mais velhos apresentam laços afectivos, instrumentais e normativos mais vigorosos do que os inquiridos mais jovens. Alguns autores haviam chegado a uma conclusão idêntica (por exemplo, Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Meyer e Allen, 1984). Naqueles estudos, os trabalhadores mais

velhos denotam níveis de empenhamento afectivo mais elevados, sugerindo uma relação de vinculação emocional mais forte na respectiva organização. Beck e Wilson (2000) também concluem pelo maior empenhamento dos trabalhadores mais velhos, embora os coeficientes de correlação sejam baixos. A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) conclui que o empenhamento afectivo na organização está significativamente relacionado com a idade, apesar da correlação ser fraca. Allen e Meyer (1993) sugerem uma associação positiva entre a idade e o empenhamento na organização, se este for entendido enquanto expressão do desejo ou dever de nela permanecer. De acordo com o estudo de Allen e Meyer (1993), a idade está positivamente correlacionada com os laços afectivos (desejo) e normativos (sentido de dever). Algumas pesquisas sugerem uma associação positiva entre o empenhamento instrumental e a idade (Meyer e Allen, 1984). A presente investigação parece corroborar a ideia de que a idade leva ao aumento do empenhamento instrumental, em consequência dos investimentos feitos na organização. Além disso, sugere uma relação de vinculação afectiva, e também normativa, mais intensa por parte dos inquiridos com mais idade.

A literatura da especialidade sugere que os indivíduos casados e com filhos têm maiores responsabilidades extra-laborais, estando, por isso, menos predispostos a sacrificar os investimentos acumulados na organização (Ritzer e Trice, 1969; Aranya e Jacobson, 1975; Cohen e Gatiker, 1992). Por outro lado, as pessoas solteiras e sem dependentes tendem a ter menos responsabilidades extra-laborais, o que subtrai importância aos investimentos feitos na organização. Esta lógica de raciocínio, baseada na teoria dos investimentos cumulativos de Becker (1960), levaria a supor um maior empenhamento instrumental por parte dos casados e com filhos, e laços instrumentais mais frouxos, por parte dos solteiros e sem dependentes a cargo. Mathieu e Zajac (1990) julgam ser razoável presumir que o estado civil possa estar positivamente associado com a vertente instrumental, com o argumento de que os trabalhadores casados têm que suportar maiores encargos financeiros do que os solteiros. Na presente investigação, o estado civil e existência de filhos não revelam uma associação, estatisticamente significativa, com o empenhamento instrumental na organização. Os dados empíricos encontrados na literatura são claramente insuficientes para propor uma relação de causalidade entre o estado civil e o empenhamento afectivo. Meyer e Allen (1997) alertam para a possibilidade de a relação entre o estado civil e o empenhamento afectivo ser moderada por variáveis individuais e organizacionais. A análise bivariável sugere apenas que os inquiridos com filhos apresentam níveis mais elevados de empenhamento afectivo e níveis inferiores de empenhamento normativo na organização.

A análise bivariável aponta para a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre a variável profissão e a componente afectiva do empenhamento na organização. Os resultados desta investigação sugerem que os académicos estão afectivamente mais empenhados na organização do que os profissionais de saúde. No estudo de Rego e Carvalho (2002), onde são apresentados valores médios das três componentes de empenhamento para várias categorias de membros organizacionais (enfermeiros, funcionários bancários, funcionários de seguros, funcionários públicos e professores do ensino superior), os enfermeiros apresentam os laços afectivos mais fracos e os professores do ensino superior emergem como os mais afectivamente empenhados na organização. Os outros laços psicológicos – instrumentais e normativos – não apresentam uma associação estatisticamente significativa com a profissão.

O empenhamento afectivo na organização apresenta uma correlação positiva com a antiguidade. Isto significa que os inquiridos com maior antiguidade na organização apresentam laços afectivos mais fortes. Não obstante a análise da variação do empenhamento na organização em função do tempo de permanência na organização (antiguidade) ter suscitado pouca atenção (Beck e Wilson, 2000), há alguns indícios de que o empenhamento na organização possa estar positivamente associado à antiguidade (Sommer, Bae e Luthans, 1996). Todavia, esta relação parece ser mais evidente na componente instrumental. Allen e Meyer (1993) consideram que a antiguidade está positivamente associada ao empenhamento, no caso de este ser perspectivado em termos do custo de saída da organização. Na linha gizada por Becker (1960), pode afirmar-se que os indivíduos que estão há mais tempo na organização, terão feito um maior número de investimentos naquela, reforçando a ligação de tipo instrumental. Ou seja, a antiguidade poderá aumentar a consciência de que os custos ou sacrifícios pessoais decorrentes da saída são elevados, aguçando também a percepção de ausência de alternativas de emprego, induzindo níveis de empenhamento instrumental mais fortes. Todavia, no presente estudo, não se encontrou uma correlação positiva entre a antiguidade e o empenhamento instrumental.

Na presente investigação, o empenhamento afectivo apresenta uma correlação com o tipo de organização. A relação de vinculação afectiva que une os indivíduos à sua organização empregadora parece ser mais forte nos inquiridos que trabalham numa organização privada do que os que desenvolvem a sua actividade profissional numa organização pública.

9.1.1. O papel das variáveis extra-laborais na explicação do empenhamento na organização

Na literatura da especialidade, o único estudo que aborda a relação entre a participação no domínio extra-laboral e o empenhamento na organização, numa perspectiva multidimensional (concretamente, tridimensional), é da autoria de Cohen e Kirchmeyer (1995). No empenhamento na profissão, não se conseguiu encontrar um trabalho com um propósito semelhante. A pesquisa levada a efeito por Steffy e Jones (1988) analisa o efeitos de algumas variáveis extra-laborais sobre o empenhamento na carreira, mas baseia-se numa abordagem unidimensional (afectiva). A insuficiência de dados teóricos e empíricos constrangeu a elaboração de hipóteses de trabalho para as três componentes do empenhamento na organização e na profissão. Todavia, procurou-se alinhar algumas proposições teóricas relativamente ao impacto de algumas variáveis extra-laborais nas dimensões de empenhamento.

Muito embora os modelos de regressão apresentados nos capítulos da análise de dados não revelem um poder preditivo muito relevante (apresentando nalguns casos valores residuais), é possível afirmar que vários aspectos ligados ao domínio extra-laboral têm algum poder explicativo sobre o empenhamento dos indivíduos aqui inquiridos. Ou seja, embora as percentagens de variância explicadas pelos modelos de regressão sejam maioritariamente modestas, um conjunto significativo de variáveis extra-laborais revela capacidade preditiva sobre a relação de vinculação que une o indivíduo à sua entidade empregadora. Por este motivo, considera-se que os modelos que se propõem explicar o empenhamento na organização não devem desconsiderar, *a priori*, os efeitos potenciais do domínio extra-laboral sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto laboral. Na pesquisa de Cohen e Kirchmeyer (1995), as variáveis extra-laborais estudadas explicam entre 6 a 12% da variância do empenhamento na organização. Isto significa que os aspectos relativos ao domínio extra-laboral podem efectivamente contribuir para a explicação do empenhamento na organização, desempenhando, contudo, um papel secundário.

A análise de regressão múltipla para o empenhamento na organização permitiu apurar que as variáveis com poder explicativo sobre o empenhamento dos inquiridos na organização são o ‘envolvimento na comunidade’, o ‘suporte das chefias’, a ‘postura de integração e respeito’, uma variável que traduz a indiferença da organização em relação ao envolvimento dos seus empregados no domínio extra-laboral (postura de separação) e as estratégias de *coping* “Não tenho uma estratégia definida para gerir as obrigações emergentes dos vários

papéis”, “Ponho fim ao envolvimento numa determinada actividade devido às obrigações e exigências que dela resultam” e “Reduzo os padrões de desempenho relativamente a determinados papéis”. Estas variáveis extra-laborais, juntamente com as variáveis ‘idade’ e ‘tipo de organização’, constituem o modelo explicativo do empenhamento na organização. A análise de regressão, complementada pela análise bivariável, possibilitou a confirmação de algumas hipóteses formuladas para o empenhamento na organização. As hipóteses elaboradas na linha de raciocínio do modelo da escassez de recursos foram genericamente rejeitadas. Uma das hipóteses estabelecia uma associação negativa entre o tempo gasto com as esferas extra-laborais e o empenhamento na organização. O tempo gasto com a comunidade revela uma associação positiva (em vez de negativa) significativa com o empenhamento na organização. Apenas o tempo gasto com o lazer aparece negativamente correlacionado com o empenhamento na organização. A outra hipótese edificada sobre o modelo da escassez previa uma associação negativa entre a importância atribuída às esferas extra-laborais e o empenhamento na organização. A importância atribuída à comunidade apresenta uma correlação positiva, estatisticamente significativa, com o empenhamento na organização. Somente a importância atribuída ao lazer revela uma associação negativa com o empenhamento na organização. Estes resultados contrariam os enunciados formulados naquelas hipóteses, excepto na parte respeitante ao lazer.

Pelo exposto, conclui-se que, no presente estudo, há apenas laivos de interferência negativa das esferas extra-laborais sobre o empenhamento na organização. As evidências empíricas divulgadas no trabalho de Kirchmeyer (1992) dão amplo suporte a estes resultados. Efectivamente, a autora colocava simultaneamente a hipótese de a participação no domínio extra-laboral subtrair recursos (tempo e energia) ao trabalho ou enriquecer esses mesmos recursos. E chegou à conclusão que certas actividades extra-laborais têm a virtude de expandir os recursos. Esta evidência ganhará mais força nos parágrafos seguintes.

De um modo geral, os benefícios inerentes aos papéis desempenhados no domínio extra-laboral associam-se positivamente ao empenhamento na organização. Os benefícios associados ao papel de pai/mãe, assim como os benefícios decorrentes do envolvimento na comunidade surgem positivamente correlacionados com o empenhamento na organização. Esta evidência pode ser interpretada em termos de efeitos de transferência positiva, isto é, a participação no domínio extra-laboral e as experiências positivas aí vivenciadas parecem repercutir-se favoravelmente sobre as atitudes no trabalho. A pesquisa de Cohen e Kirchmeyer (1995) dá suporte a este argumento, pois os autores concluem que a percepção de benefícios decorrentes do envolvimento extra-laboral tem efeitos positivos sobre os níveis de

empenhamento na organização (sobretudo nas dimensões afectiva e normativa). Os trabalhos de Cohen (1995, 1997b) revelam que os efeitos de transferência positiva do domínio extra-laboral sobre o trabalho se correlacionam positivamente com múltiplas formas de empenhamento, entre elas o empenhamento na organização.

A percepção de suporte das chefias relativamente às questões extra-laborais revela poder preditivo sobre o empenhamento na organização, conforme avançado numa das hipóteses de trabalho. Este resultado é consistente com as descobertas empíricas de Greenberger *et al.* (1989). Neste trabalho, os autores concluíram que os mecanismos de apoio informal, sobretudo o suporte proporcionado pelos superiores hierárquicos, contribuem positivamente para o empenhamento na organização. Na mesma linha, o estudo de Thompson, Jahn, Kopelman e Prottas (2004) revela que a percepção de apoio por parte dos supervisores se repercute sobre a forma como os indivíduos se ligam à respectiva organização. Por este motivo, os autores sugerem que as organizações deveriam sensibilizar as chefias e os gestores no sentido de auxiliarem os seus colaboradores na conciliação da vida profissional e familiar.

Na presente investigação, o apoio prestado pelos colegas de trabalho não entra no modelo de regressão múltipla, não sendo, por conseguinte, preditor do empenhamento na organização. Todavia, revela uma associação positiva significativa com o empenhamento na organização. A importância do suporte dos colegas no empenhamento na organização é salientada no trabalho de Greenberger *et al.* (1989). De acordo com os resultados aí divulgados, o suporte manifestado pelos colegas de trabalho constitui um mecanismo de apoio informal que contribui positivamente para o empenhamento na organização.

A percepção de que a organização tem, face ao domínio extra-laboral, uma postura de integração e respeito revela poder preditivo sobre o empenhamento na organização. Em 1995, Kirchemeyer publica um estudo onde as respostas de integração e respeito surgem positivamente associadas ao empenhamento na organização. No trabalho de Cohen (1997b), verifica-se que as duas respostas organizacionais favoráveis ao domínio extra-laboral (integração e respeito) se correlacionam positivamente com as duas formas de empenhamento na organização estudadas. A associação positiva encontrada entre as posturas de integração e respeito e o empenhamento na organização pode ser interpretada como um sinal do reconhecimento do trabalhador pela sensibilidade demonstrada pela empresa relativamente às necessidades e preocupações extra-laborais. Ou seja, quando os indivíduos sentem que a organização se preocupa com o que se passa na esfera extra-laboral da vida dos seus colaboradores, tendem a responder reciprocamente com mais empenhamento. Num estudo recente, da autoria de Thompson, Jahn, Kopelman e Prottas (2004), os autores revelam que a

capacidade das organizações em transmitir respeito pela vida extra-laboral dos seus colaboradores tende a afectar o modo como estes se vinculam à respectiva organização.

Na presente investigação, uma das variáveis que ilustra a postura organizacional de separação revela poder preditivo sobre o empenhamento na organização. Estas variáveis aparecem negativamente associadas, o que leva a crer que a percepção de que a organização adopta uma postura de separação relativamente aos dois domínios, tende a repercutir-se desfavoravelmente sobre o empenhamento na organização. Ou seja, a percepção de que a organização é indiferente ao que se passa na esfera extra-laboral, procurando manter a rigidez e impermeabilidade de fronteiras dos dois domínios, terá um efeito inibidor sobre o empenhamento (Kirchmeyer, 1995). Este resultado converge com os resultados de outros estudos, que apontam para a existência de uma associação negativa entre a posição de separação e o empenhamento na organização (por exemplo, Cohen, 1997b). Em suma, os dados desta dissertação sugerem que as percepções de integração e respeito tendem a gerar atitudes e comportamentos funcionais (maior empenhamento na organização) e a percepção de separação leva a atitudes e comportamentos menos positivos (menor empenhamento na organização).

Algumas hipóteses de trabalho não receberam confirmação empírica. De entre estas, há duas que merecem especial destaque. Uma dessas hipóteses estipulava que a percepção de custos decorrentes da participação no domínio extra-laboral, na lógica dos efeitos de transferência negativa das esferas extra-laborais sobre a esfera profissional, teria repercussões negativas sobre o empenhamento na organização. Os dados empíricos aqui divulgados infirmam aquela hipótese, pois a percepção de custos e contrangimentos extra-laborais e o empenhamento na organização não apresentam uma correlação de sinal negativo. Em suma, o empenhamento na organização dos profissionais aqui inquiridos não parece ser negativamente afectado pelo domínio extra-laboral. Esta descoberta contraria as teses defendidas no âmbito do paradigma do conflito e algumas evidências empíricas existentes sobre a questão. No estudo de Cohen (1997b), os efeitos de transferência negativa do domínio extra-laboral sobre o trabalho surgem negativamente associados às duas formas de empenhamento na organização estudadas. Todavia, na análise de regressão, aquele efeito perde-se. Os efeitos de transferência negativa deixam de estar negativamente relacionados com aquelas formas de empenhamento na organização. No estudo da autoria de Casper, Martin, Buffardi e Erdwins (2002), a interferência da família nas questões laborais não revela qualquer associação com as dimensões afectiva e instrumental do empenhamento na organização. Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) reportam uma correlação negativa entre o conflito família/trabalho e a

componente afectiva do empenhamento na organização. Todavia, na pesquisa de O’Driscoll, Ilgen e Hildreth (1992) desenha-se uma tendência contrária. Neste estudo, os autores apercebem-se que o aumento da interferência dos aspectos extra-laborais nas questões laborais se correlaciona positivamente com o empenhamento afectivo. As evidências empíricas anteriormente apresentadas sugerem que esta linha de investigação é atravessada por inconsistências, provavelmente devido ao efeito moderador de algumas variáveis (por exemplo, o suporte social).

Outra hipótese que não recebeu confirmação empírica previa uma associação positiva entre o suporte do cônjuge e o empenhamento na organização. Parasuraman, Greenhaus e Granrose (1992) concluem que os efeitos do suporte do cônjuge não se fazem sentir na esfera laboral, apenas na familiar. Ainda assim, trata-se de um resultado que causa alguma estranheza, sobretudo se se tiver em conta os dados teóricos e empíricos da literatura sobre o suporte social. Na literatura da especialidade, o suporte social é considerado um factor capaz de amortecer os efeitos negativos das causas de stresse (Cohen e Wills, 1985). Deste modo, a percepção de apoio por parte do cônjuge levaria a atitudes mais favoráveis no trabalho, a um decréscimo da tensão e do conflito e também a uma libertação de energia passível de ser aplicada noutros empenhamentos exteriores ao trabalho (Steffy e Jones, 1988). Pelos motivos expostos, seria de esperar que o suporte proporcionado pelo cônjuge levasse a um maior empenhamento na organização. Num estudo recente, da autoria de Wallace (2005), a autora conclui que o apoio emocional contribui para reduzir a depressão dos advogados e simultaneamente para aumentar o conflito trabalho-família.

Os dados recolhidos no presente estudo sugerem, de igual modo, que uma pequena parcela explicativa das dimensões afectiva, instrumental e normativa poderá radicar nas variáveis extra-laborais. As variáveis extra-laborais com maior poder preditivo sobre a dimensão afectiva são o suporte das chefias e o envolvimento na comunidade. A estas juntam-se a estratégia de *coping* “Não tenho uma estratégia definida...”, a percepção da importância da família e uma das variáveis relativas à posição de separação.

No empenhamento instrumental, o modelo de regressão atribui à estratégia de *coping* “Mantenho os papéis profissionais e extra-laborais separados...” o principal papel explicativo. As outras variáveis com poder explanatório sobre a dimensão instrumental são a estratégia de *coping* “Não tenho uma estratégia definida...” e a percepção favorável de políticas de conciliação. Um resultado algo inesperado prende-se com o impacto das políticas de conciliação, apresentadas na literatura como políticas avançadas de gestão de recursos humanos, na dimensão instrumental. A análise de resultados mostra que estas políticas apenas

produzem um acréscimo de empenhamento de natureza instrumental. Ou seja, os trabalhadores procuram manter-se numa organização por nela encontrarem benefícios que facilitam a acomodação do trabalho com a sua vida privada, mas essas políticas não conseguem promover a ligação afectiva do indivíduo à organização, claramente a dimensão mais preciosa do empenhamento, do ponto de vista da organização. Estes resultados colidem com as evidências empíricas publicadas nos estudos que defendem a existência de uma associação positiva entre a percepção de suporte organizacional, patente nas políticas e práticas de conciliação entre vida profissional e familiar, e o empenhamento afectivo (Eisenberger, Huntington, Huntington e Sowa, 1986).

Quanto ao empenhamento normativo, verifica-se que o envolvimento na comunidade apresenta maior capacidade preditiva sobre os laços normativos. Fazem ainda parte do modelo explicativo da dimensão normativa as estratégias de *coping* “Procuro mudar certas ideias feitas e preconceitos...” e “Estabeleço uma ordem de prioridades...”, a percepção de benefícios do lazer e a percepção da postura de integração e respeito.

O panorama atrás exposto permite constatar que diferentes factores extra-laborais auxiliam na compreensão de cada uma das três dimensões de empenhamento na organização. Esta evidência corrobora a ideia de que as dimensões de empenhamento têm antecedentes diversos. Os resultados apresentados revelam ainda que diversas variáveis extra-laborais convocadas para as análises de regressão não entram nos modelos explicativos das dimensões do empenhamento na organização. A problemática requereria, porventura, a introdução de outras variáveis, o que poderia contribuir para uma afinação do modelo de análise empírica. A análise dos dados permite, contudo, identificar correlações, com significância estatística, entre diversas variáveis extra-laborais e as dimensões de empenhamento na organização. Ou seja, embora não revelem poder explicativo sobre os vários tipos de empenhamento, a análise bivariável revela a existência de relações estatisticamente significativas entre aquelas variáveis e as dimensões de empenhamento na organização.

Importa sublinhar que, apesar das diferenças encontradas, nos vários modelos de regressão desenvolvidos para o empenhamento na organização (medida global e cada uma das três componentes), o envolvimento na comunidade aparece sempre como variável explicativa de todos os modelos explicativos elaborados nesse âmbito, excepto na dimensão instrumental. Embora a literatura marginalize esta esfera da vida dos indivíduos e só muito recentemente a comunidade tenha vindo a ganhar espaço na investigação sobre a relação entre o trabalho e a vida privada dos indivíduos, as evidências empíricas aqui expostas catapultam a comunidade, conferindo-lhe maior visibilidade. Na opinião de Voydanoff (2001a), é importante integrar a

comunidade nos estudos sobre o trabalho e a vida familiar e privada, no sentido de promover uma melhor compreensão das interações entre os vários domínios de actuação – trabalho, família e comunidade. Os resultados da presente investigação dão força ao argumento de Voydanoff (2001a).

9.2. Empenhamento na profissão

Tal como sucede com o empenhamento na organização, os dados sugerem que o empenhamento na profissão pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à sua profissão, com implicações para a decisão de nela permanecerem. Em termos gerais, espera-se que os indivíduos mais empenhados na profissão sejam mais propensos a permanecerem nessas profissões. A abordagem multidimensional de Meyer, Allen e Smith (1993) prevê a distinção entre as componentes afectiva, instrumental e normativa, isto é, três tipos de vinculação aos quais subjazem estados psicológicos diversos. Embora qualquer uma das dimensões do empenhamento na profissão possa estar relacionada com a probabilidade dos indivíduos se identificarem, estarem dispostos a exercer um esforço adicional e permanecerem numa dada profissão, a natureza e os motivos para tal envolvimento variam de acordo com o tipo de laço dominante.

No presente estudo, a ligação que vincula os inquiridos à sua profissão tem uma natureza marcadamente afectiva. Quando os indivíduos revelam pontuações elevadas nesta dimensão, significa que se encontram emocionalmente ligados, identificados e envolvidos na profissão. Além disso, partilham um conjunto de valores relativos a essa profissão e estão dispostos a exercer um esforço acrescido em prol da mesma. Apesar do valor reportado na componente instrumental ser inferior ao da dimensão afectiva, não deve ser negligenciado. Como é sabido, os laços instrumentais são habitualmente rotulados como menos favoráveis, em virtude de indicarem uma ligação psicológica baseada num sentimento de necessidade. Isto significa que o indivíduo permanece naquela profissão não porque quer ou gosta, mas por uma questão de necessidade ou oportunismo. Este sentimento de necessidade pode derivar da ausência de alternativas, ou da percepção de que os custos associados ao abandono da profissão resultariam em sacrifícios pessoais avultados. A dimensão normativa tem subjacente uma relação baseada no sentimento de lealdade ou dever moral. De acordo com os resultados acima apresentados, os inquiridos não se sentem particularmente vinculados à profissão devido a um sentimento de obrigação moral. No trabalho de Meyer, Allen e Smith (1993: 547), verifica-se que o empenhamento ocupacional das enfermeiras é dominado pelo vínculo

de natureza afectiva, seguindo-se a componente instrumental e, só por último, a normativa. Embora a voz corrente se refira, à profissão médica, e de enfermagem, como um dever ou um sacerdócio, os dados recolhidos neste estudo mostram que estes grupos profissionais não partilham esta perspectiva da sua actividade. Mantêm-se como médicos, e enfermeiros, por gostar daquilo que fazem, por se identificarem com isso, por acharem vantajoso, mas não por ‘dever’ ou qualquer obrigação moral.

A literatura existente sobre os efeitos das características individuais nos níveis de empenhamento na profissão é, à semelhança do empenhamento na organização, atravessada por resultados inconsistentes. As evidências empíricas nesta linha de investigação são escassas, sobretudo quando comparadas com a diversidade de estudos análogos no empenhamento na organização. A meta-análise levada a cabo por Lee, Carswell e Allen (2000) demonstra que as características demográficas idade, sexo, antiguidade na ocupação e na organização, educação, estado civil, número de dependentes e rendimento não estão, em geral, correlacionadas com o empenhamento ocupacional. Nos casos em que há uma associação, os coeficientes de correlação são fracos.

Os estudos a que se teve acesso na revisão da literatura, não obstante serem em número reduzido, permitem tecer algumas considerações. Alguns autores defendem a existência de associações positivas entre a idade e a antiguidade e o empenhamento na profissão, especificamente na vertente instrumental. Por exemplo, Colarelli e Bishop (1990) e Reilly e Orsak (1991) preconizam uma associação positiva entre o empenhamento na ocupação e as variáveis idade e antiguidade, devido aos investimentos feitos e às menores opções de carreira para os trabalhadores mais velhos e com maior experiência. No estudo de Cornwall e Grimes (1987), os docentes universitários mais seniores revelam níveis de empenhamento na profissão superiores aos mais novos.

No presente estudo, os resultados da análise bivariável revelam que a idade e a antiguidade estão ambas positivamente correlacionadas com o empenhamento na profissão. Estas correlações parecem significar que os inquiridos mais velhos e com mais antiguidade na organização estão profissionalmente mais empenhados do que os mais jovens e com menos antiguidade. Como se referiu na revisão da literatura, a teoria proposta por Becker (1960) tem um alcance extensivo, podendo ser aplicada ao empenhamento na profissão. Neste sentido, os investimentos feitos numa determinada ocupação ou profissão, podem obstar ou constranger a mudança de profissão, em virtude dos investimentos acumulados, ao longo dos anos, na mesma. Tendo em conta a natureza dos profissionais aqui estudados – académicos e profissionais de saúde – não constitui qualquer surpresa o facto de os inquiridos mais velhos e

com maior antiguidade terem níveis de empenhamento na profissão mais elevados do que os mais novos e com menor antiguidade. Mudar de profissão implica sempre a perda de alguns investimentos feitos. Todavia, nas profissões aqui estudadas, os custos de oportunidade associados a uma eventual mudança são particularmente elevados, devido aos anos de formação necessários para o exercício das mesmas.

Na literatura da especialidade, há estudos que apontam para um maior empenhamento das mulheres na ocupação/profissão (Gruski, 1966; Parasuraman e Nackman, 1987) e das pessoas casadas (Cherniss, 1991). A presente pesquisa corrobora a primeira asserção, na medida em que o sexo aparece positivamente correlacionado com o empenhamento na profissão, apontando para um maior empenhamento na profissão por parte dos inquiridos do sexo feminino. A explicação encontrada prende-se com as vicissitudes que as mulheres têm que ultrapassar para ingressarem no mercado de trabalho (Parasuraman e Nackman, 1987).

Neste estudo, o grau académico aparece negativamente correlacionado com o empenhamento na profissão. Este resultado sugere que os inquiridos com mais habilitações académicas tendem a apresentar menor empenhamento na profissão.

Relativamente às relações que se estabelecem entre as variáveis sócio-demográficas e profissionais e as dimensões de empenhamento na profissão, encontraram-se alguns coeficientes de correlação estatisticamente significativos. A correlação existente entre o sexo e o empenhamento instrumental indica que os inquiridos do sexo feminino denotam laços instrumentais mais vigorosos do que os inquiridos do sexo masculino. Isto significa que as mulheres aparecem instrumentalmente mais empenhadas do que os homens, quer na organização quer na profissão. O sexo apresenta uma correlação negativa com o empenhamento normativo, indiciando laços normativos mais vigorosos por parte dos inquiridos do sexo masculino.

Quanto se analisam as relações entre a idade e as dimensões do empenhamento na profissão, verifica-se que os inquiridos mais velhos tendem a manifestar níveis mais elevados de empenhamento instrumental e normativo. Na presente investigação, o sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na profissão escolhida aparece também associado à antiguidade. Na literatura, há dados empíricos que sugerem uma associação positiva entre a idade e a antiguidade e a ligação instrumental à profissão. Na linha de raciocínio de Becker (1960), a idade e a antiguidade correlacionam-se positivamente com o empenhamento instrumental na profissão, devido à acumulação de investimentos naquela e à diminuição das oportunidades de carreira dos trabalhadores mais velhos (Colarelli e Bishop, 1990).

Alguns estudos sugerem que o estado civil está relacionado com o empenhamento na profissão (por exemplo, Wallace, 1995). Na presente investigação o estado civil apresenta uma correlação, com significância estatística, com a dimensão instrumental. Ou seja, parece que os inquiridos casados ou que vivem em união de facto tendem a revelar laços instrumentais mais fortes. Relativamente à existência de filhos, verifica-se que os inquiridos sem filhos denotam laços normativos mais vigorosos na respectiva profissão do que os inquiridos com descendentes. Wallace (1995) constata que os inquiridos com filhos dependentes estão menos predispostos a sacrificar a carreira do que os que não têm filhos, em virtude das consequências negativas que tal decisão poderá ter no agregado familiar. Este enunciado sugere que os indivíduos com filhos tenderão a empenhar-se mais instrumentalmente na profissão, devido à percepção dos sacrifícios resultantes do abandono da profissão. Todavia, a ausência de correlação entre a existência de filhos e o empenhamento instrumental na profissão não permite corroborar o argumento de Wallace (1995).

A variável profissão surge positivamente associada às dimensões instrumental e normativa. Estas correlações mostram que os profissionais de saúde têm níveis de empenhamento na profissão mais elevados, quer em termos instrumentais quer normativos, do que os académicos. É difícil construir um argumento capaz de explicar estes resultados, face à escassez de estudos neste domínio, baseados em várias profissões, desempenhadas em contextos profissionais distintos. Fazê-lo, seria pura especulação.

9.2.1. O papel das variáveis extra-laborais na explicação do empenhamento na profissão

É no domínio do empenhamento na profissão que a presente investigação pode dar uma contribuição mais relevante. Na revisão da literatura efectuada, foi sublinhada a escassez de estudos no domínio da interacção entre o empenhamento e o domínio extra-laboral. De acordo com o trabalho de recensão da literatura levado a cabo, não há nenhum estudo que se tenha debruçado sobre o impacto do domínio extra-laboral nas várias dimensões do empenhamento na profissão. Importa lembrar que os trabalhos que analisam os efeitos do domínio extra-laboral sobre o empenhamento na profissão são da autoria de Steffy e Jones (1988) e de Cohen (1997b). Todavia, estes estudos operacionalizam o empenhamento na profissão de forma diversa. Em ambos os casos são usadas medidas unidimensionais. Ou seja, a avaliação daqueles efeitos circunscreve-se aos laços afectivos que ligam o indivíduo à respectiva profissão. Além disso, as variáveis extra-laborais estudadas são em número reduzido. Deste modo, os dados empíricos aqui apresentados poderão constituir uma mais-

valia para a compreensão dos efeitos das esferas extra-laborais sobre o empenhamento dos profissionais e no modo como estes profissionais se vinculam à profissão.

Não obstante os modelos de regressão incluam variáveis sócio-demográficas e profissionais, a discussão dos resultados privilegia as variáveis extra-laborais. Isto porque, conforme oportunamente referido, estas constituem o cerne da pesquisa e sobre elas foram edificadas as hipóteses de trabalho. A discussão será, por conseguinte, feita com base nas proposições elaboradas no âmbito das hipóteses de trabalho.

O modelo explicativo do empenhamento na profissão é composto por duas variáveis sócio-demográficas e profissionais, designadamente a profissão e a idade. Do leque de variáveis extra-laborais, foram incluídas no modelo de regressão a percepção da importância e centralidade da família, o suporte dos colegas, a estratégia de *coping* “Não tenho uma estratégia definida...”, o envolvimento na comunidade e a postura de integração e respeito. Todavia, a percentagem de variância explicada pelas variáveis extra-laborais é pouco significativa. Há uma diversidade de variáveis que, apesar de não revelarem capacidade preditiva sobre o empenhamento na profissão, surgem significativamente associadas ao empenhamento na profissão.

Os resultados apurados na análise de regressão e na análise bivariável levam à rejeição das hipóteses elaboradas no âmbito da teoria da escassez de recursos. Por um lado, verificou-se que a percepção da importância e centralidade da família e o envolvimento na comunidade contribuem ambas para explicar a variabilidade do empenhamento na profissão, sendo que a melhor percepção e o maior envolvimento induzem níveis de empenhamento na profissão mais elevados. Além disso, o tempo despendido com a família, a importância atribuída à família e a importância atribuída à comunidade apresentam correlações positivas significativas com o empenhamento na profissão. O tempo gasto com o lazer e a importância atribuída ao lazer aparecem negativamente associadas ao empenhamento na profissão. Todavia, as correlações não têm relevância estatística. Por este motivo, não são confirmadas as hipóteses formuladas no âmbito do modelo da escassez, que postulam uma associação negativa entre o tempo gasto nas esferas extra-laborais e o empenhamento na profissão, assim como uma relação negativa entre a importância atribuída às esferas extra-laborais e o empenhamento na profissão.

Num estudo de Cohen (1995), o autor explora a relação existente entre múltiplas formas de empenhamento (entre elas, o empenhamento na organização e na ocupação) e várias esferas do domínio extra-laboral (por exemplo, a família, os amigos, organizações políticas e religiosas, entre outras). Embora o domínio extra-laboral tenha sido

operacionalizado de uma forma não coincidente com a da presente pesquisa, é possível estabelecer algumas comparações. A tabela de correlações aí apresentada mostra que o esforço total despendido em aspectos extra-laborais, assim como a importância globalmente atribuída a esses aspectos extra-laborais estão positivamente correlacionados com o empenhamento ocupacional (Cohen, 1995). Curiosamente, na pesquisa de Cohen (1995), verifica-se que a importância atribuída (mas não o esforço despendido) aos passatempos aparece negativamente correlacionada com o empenhamento ocupacional. Nesse mesmo trabalho, a importância atribuída à família revela uma associação positiva significativa com o empenhamento ocupacional.

Como se referiu, os resultados anteriormente apresentados conduzem à rejeição das hipóteses formuladas com base no modelo da escassez. Deste modo, é sugerido que o empenhamento na profissão recebe a influência positiva da participação nas esferas extra-laborais, revelando imunidade às consequências negativas daquelas. Nos parágrafos seguintes, há outros dados que reforçam a constatação da predominância de efeitos de transferência positiva e quase ausência de repercussões negativas do domínio extra-laboral sobre o empenhamento na profissão.

As variáveis que traduzem os benefícios associados às esferas extra-laborais surgem, todas elas, positivamente correlacionadas com o empenhamento na profissão. Ou seja, os benefícios extraídos do papel de pai/mãe, do envolvimento na comunidade e das actividades de lazer repercutem-se favoravelmente sobre o empenhamento dos inquiridos na profissão. Embora baixos, os valores de correlação são, nos três casos, estatisticamente significativos. Por outro lado, a hipótese que sugeria uma associação negativa entre a percepção de custos e constrangimentos (no sentido de efeitos de transferência negativa) associados ao domínio extra-laboral e o empenhamento na profissão, é rejeitada. Em rigor, a correlação entre as duas variáveis é negativa, mas não tem relevância estatística.

Não recebeu confirmação a hipótese que prevê uma associação positiva entre a percepção de suporte conjugal e o empenhamento na profissão. Algumas evidências empíricas sugerem que o suporte conjugal se relaciona negativamente com o stresse e positivamente com o empenhamento na carreira (Holahan e Gilbert, 1979; Burke, Weir e Duwors, 1980; Orthner e Pittman, 1986). Todavia, na presente investigação e através da análise bivariável, verifica-se que o suporte do cônjuge e o empenhamento na profissão não estão significativamente associados. O suporte conjugal não revela poder preditivo nem qualquer padrão de associação com o empenhamento, seja ele organizacional ou profissional.

A percepção de apoio por parte das chefias não entra no modelo explicativo do empenhamento na profissão (ao contrário da percepção do apoio dos colegas de trabalho), mas revela uma associação positiva significativa com o empenhamento na profissão. É interessante notar que, no empenhamento na organização, estas tendências aparecem invertidas. Ou seja, a percepção de suporte por parte das chefias denota poder explicativo sobre o empenhamento na organização, enquanto que a percepção de suporte por parte dos colegas de trabalho surge positivamente correlacionada com o empenhamento na organização.

A percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito também contribui para explicar o empenhamento na profissão, não apenas o empenhamento na organização. Como seria de esperar, a análise de correlações mostrou que a associação é mais forte no caso do empenhamento na organização, confirmando-se a hipótese elaborada neste domínio. Deste modo, é sublinhada a importância desta variável na explicação do empenhamento, quer na organização quer na profissão. Esta demonstração encerra uma importante implicação prática. A percepção de que a organização revela interesse ou respeito pelo domínio extra-laboral, tende a repercutir-se positivamente sobre as atitudes e comportamentos organizacionais. As organizações deverão, por isso, revelar alguma sensibilidade na gestão das questões extra-laborais, sob pena de verem os níveis de empenhamento cair face a uma actuação negligente neste domínio.

Os modelos de regressão de cada uma das dimensões revelam que as variáveis extra-laborais com poder explicativo sobre o empenhamento afectivo, instrumental e normativo variam consoante a dimensão em análise. A importância atribuída às actividades relacionadas com a família emerge como a variável com maior poder explicativo sobre o desenvolvimento dos laços afectivos na profissão. A inexistência de uma estratégia de *coping*, o suporte percebido dos colegas, a importância atribuída a actividades de lazer, a percepção de custos associados ao domínio extra-laboral e o envolvimento na comunidade também entram no modelo explicativo do empenhamento afectivo na profissão. Na dimensão instrumental, apenas se destaca a percepção da importância e centralidade da família, sendo que as restantes variáveis extra-laborais não revelam poder preditivo sobre a ligação instrumental à profissão. Na dimensão normativa, a variável com maior poder explicativo é a estratégia de *coping* ‘estabeleço uma ordem de prioridades...’. Fazem ainda parte do modelo de regressão da dimensão normativa os benefícios do lazer, o envolvimento na comunidade, a percepção de importância da família, a postura de integração e respeito e as políticas de conciliação.

Tendo em conta as evidências anteriormente expostas, há uma variável que se destaca nos vários modelos de regressão múltipla do empenhamento na profissão, que é a percepção

da importância da família. A importância e centralidade da família na vida dos inquiridos contribui para explicar as várias componentes do empenhamento na profissão. Nos modelos explicativos do empenhamento na organização, a percepção da importância da família tem um papel meramente residual, aparecendo apenas no modelo de regressão múltipla da dimensão afectiva. Nos restantes modelos explicativos, a variável não revela capacidade preditiva.

É importante notar que o envolvimento na comunidade volta a sobressair nos modelos de regressão. Efectivamente, esta variável integra os vários modelos explicativos do empenhamento na profissão, à excepção do modelo de regressão múltipla do empenhamento instrumental. O panorama empírico evidenciado suscita a ideia de que o envolvimento na comunidade é uma variável de maior pertinência na explicação do empenhamento na organização e do empenhamento na profissão, bem como das dimensões afectiva e normativa dos dois focos de empenhamento. Estes resultados corroboram a argumentação de Voydanoff (2001a) e a sua chamada de atenção para a necessidade de incluir a comunidade nas pesquisas feitas no âmbito da relação entre o trabalho e o domínio familiar e privado. Só assim será possível um conhecimento mais rigoroso e aprofundado das problemáticas inerentes à relação entre o trabalho e a esfera familiar e privada.

9.3. Empenhamento na organização e empenhamento na profissão: a natureza da relação

Os resultados obtidos nos níveis de empenhamento revelam que os inquiridos estão globalmente mais empenhados na sua profissão do que na respectiva organização empregadora. Ao exibirem uma relação de vinculação mais forte com a profissão do que com a organização indiciam, na terminologia de Gouldner (1957 e 1958), uma postura mais cosmopolita do que local. Além disso, verificou-se uma associação positiva, estatisticamente significativa, entre os dois focos de empenhamento. A análise bivariável sugere que o maior empenhamento na profissão não é conseguido a expensas de um menor empenhamento na organização, pois a associação entre os dois constructos de empenhamento tem sinal positivo. Os estudos clássicos viam os dois focos de empenhamento como intrinsecamente incompatíveis ou conflituosos, obrigando o indivíduo a escolher entre o empenhamento na organização ou o empenhamento na profissão (Gouldner, 1957 e 1958). Thornton (1970), entre outros, contraria a asserção anterior, referindo que os dois tipos de empenhamento podem ser compatíveis. A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), de grande reconhecimento entre os investigadores do empenhamento, sugere uma relação positiva entre o empenhamento

na organização e o empenhamento na profissão. A meta-análise da autoria de Wallace (1993) corrobora esta asserção.

9.4. Participação no trabalho doméstico e na prestação de cuidados aos filhos e familiares dependentes: algumas considerações

No capítulo 6, foram reportados alguns dados relativos à participação dos inquiridos nas tarefas domésticas e no âmbito da prestação de cuidados aos filhos e familiares idosos em situação de dependência. Os dados aí expostos merecem alguns comentários. Relativamente à participação no trabalho doméstico, constata-se a manutenção do culto feminino da domesticidade. Apesar das alterações substanciais no acesso das mulheres ao emprego, a atribuição de papéis com base no sexo continua a verificar-se, mesmo em profissões altamente exigentes. Independentemente de desempenharem os mesmos cargos que os homens e de estarem sujeitas aos mesmos critérios de exigência, as mulheres continuam a ser responsáveis pelo desempenho de uma parte significativa do trabalho doméstico e relacionado com a prestação de cuidados aos filhos e familiares idosos.

Na presente pesquisa, as mulheres revelam-se as principais responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas. Tratando-se de uma amostra constituída por profissionais de saúde e académicos, esta evidência empírica poderia suscitar alguma surpresa. Todavia, a literatura nacional e internacional parece corroborar o facto de o trabalho doméstico continuar a ter feições predominantemente femininas, levando a profundas assimetrias no trabalho não pago. Alguns estudos evidenciam que as responsabilidades familiares recaem sobretudo sobre as mulheres, mesmo que estas tenham ocupações altamente exigentes (Yogev, 1981; Biernat e Wortman, 1991). Em 2005, O’Laughlin e Bischoff questionam uma amostra de académicos sobre a divisão do trabalho doméstico, apurando que as mulheres denotam um maior envolvimento na prestação de cuidados aos filhos e nas tarefas domésticas comparativamente aos seus congéneres do sexo masculino. Estudos recentes feitos em Portugal revelam que as mulheres com habilitações académicas correspondentes ao ensino superior participam menos no trabalho doméstico, embora a sua menor participação não signifique um aumento na participação dos homens naquele domínio (Torres, Silva, Monteiro e Cabrita, 2004). O que se verifica é um acréscimo da externalização do trabalho doméstico, isto é, um maior recurso às empregadas domésticas. Ou seja, nos agregados familiares com rendimentos elevados, a participação das mulheres no mercado de trabalho não leva a uma maior participação dos homens no trabalho doméstico, pois o casal pode suportar o encargo de contratar ajuda no

exterior (Safilios-Rothschild, 1970; Torres *et al.*, 2004). Em suma, a assimetria verificada na partilha das tarefas domésticas não se circunscreve aos meios mais carenciados e menos escolarizados. O presente inquérito a académicos e profissionais de saúde indicia que o desequilíbrio na divisão do trabalho doméstico atravessa toda a sociedade, independentemente do grau de escolaridade ou da classe social de pertença. A maior participação das mulheres no mercado de trabalho, mesmo em profissões altamente exigentes como as aqui estudadas, não parece conduzir a uma maior igualdade na distribuição do trabalho doméstico.

De acordo com os resultados aqui reportados, a participação dos homens nas tarefas domésticas tem uma natureza residual, sendo o envolvimento masculino mais significativo no domínio da prestação de cuidados aos filhos. Relativamente às tarefas domésticas, parece haver alguma tendência para os homens escolherem preferencialmente determinados actividades em detrimento de outras. Todavia, este direito de opção não parece assistir às mulheres, dada a maior percentagem de participação feminina na generalidade do trabalho doméstico. Em 1978, Weingarten apercebe-se que a existência de um padrão assimétrico na divisão do trabalho doméstico tem origem numa negociação feita entre o casal. Ou seja, o trabalho doméstico é dividido por forma a possibilitar às mulheres compensarem o tempo despendido no mercado de trabalho, por conseguinte, longe da família, sendo permitido aos homens escolherem as tarefas domésticas que não constituam uma ameaça à sua masculinidade. Está implícito neste argumento que a assimetria é intencionalmente acordada entre os elementos do casal, cabendo a maior fatia daquele trabalho às mulheres. Neste ponto, teria sido interessante auscultar os inquiridos sobre o modo como procedem à divisão do trabalho doméstico, no sentido de avaliar a existência, ou não, de negociação ou acordo relativamente ao grau de participação de cada elemento do casal nos afazeres domésticos. Todavia, só um estudo de natureza qualitativa permitiria explorar em profundidade esta questão.

A participação masculina na prestação de cuidados aos filhos, embora maior do que nas tarefas domésticas, é manifestamente inferior às responsabilidades assumidas pelas mulheres nesse domínio. Nos vários itens analisados na esfera da prestação de cuidados aos filhos, é notório o maior envolvimento feminino. Embora a prestação de cuidados a familiares idosos não tenha grande expressão em ambos os sexos, as mulheres reportam um envolvimento superior ao dos homens.

Teria sido interessante averiguar a avaliação que as mulheres e os homens fazem desta divisão, isto é, o grau em que cada um dos sexos percebe haver justiça naquela divisão. A literatura revela que, pese embora o facto de as mulheres assumirem a maior parte das

responsabilidades domésticas e familiares, muitas delas não se queixam ou mostram estar conscientes da injustiça que isso representa (Yogev, 1981). Veja-se o discurso de uma das profissionais inquiridas do estudo de Yogev (1981): “o meu marido faz muito mais do que a maior parte dos maridos, mas ainda assim o trabalho não é repartido de uma forma equilibrada – é sobretudo meu. Não tenho a certeza se gostaria que houvesse igualdade. Eu gosto de estar com as crianças aquelas horas a mais, pois de outro modo como poderia sentir que sou a Mãe da família?” (p. 868). O grande contributo deste estudo, considera a autora, está em demonstrar que a divisão tradicional do trabalho doméstico existe não só porque os homens mostram relutância e ou resistência em aumentar a sua participação na esfera doméstica e familiar, mas também porque as mulheres não querem ou esperam que os seus maridos partilhem aquelas tarefas de uma forma igualitária.

O quadro anteriormente traçado faria supor que a conciliação entre os papéis profissionais e familiares seria particularmente complexa para as mulheres. Tendo em conta a sobrecarga resultante da acumulação da vida profissional com o trabalho doméstico, por parte das mulheres, e menor participação dos homens no trabalho doméstico e dos cuidados aos filhos, seria de esperar uma maior percepção de conflito por parte das primeiras. Todavia, quando se avaliam os constrangimentos decorrentes do domínio extra-laboral, isto é, a potencial interferência negativa da esfera familiar e privada sobre o trabalho, não há diferenças significativas motivadas pela variável sexo. A tese de Pleck (1977) sobre a permeabilidade das fronteiras da esfera laboral e extra-laboral defendia a assimetria baseada no género. Para o autor, os limites daqueles domínios são assimetricamente permeáveis, sendo que os homens permitem mais facilmente que o conflito laboral entre na esfera privada e as mulheres tendem a permitir que as responsabilidades familiares penetrem na esfera laboral, afectando o trabalho. Na presente investigação, os dados sugerem que o trabalho dos profissionais estudados não parece sofrer o impacto negativo das responsabilidades e obrigações assumidas nas esferas extra-laborais. Este resultado indicia alguma impermeabilidade da esfera profissional à influência negativa dos aspectos extra-laborais, em ambos os sexos.

Embora as mulheres reportem situações de sobrecarga, tal não parece traduzir-se em maior cansaço, esgotamento ou stresse. Yogev (1982) avança uma explicação possível para esta situação. Para a investigadora, as mulheres não vêem as obrigações familiares, sobretudo as relacionadas com a prestação de cuidados aos filhos como esgotantes, pois é algo que gostam de fazer. Algumas mulheres perspectivam aquele tipo de actividades de uma forma bastante positiva. A título ilustrativo, leia-se o discurso de uma das inquiridas: “tenho prazer

em estar com os meus filhos e considero que o tempo que passo com eles como o meu tempo de lazer” (p.168). É igualmente possível que, para manter um bem-estar psicológico e evitar a tensão e o stresse, as profissionais não tomem consciência de que estão sobrecarregadas. Caso o fizessem, estariam a admitir que falharam ou não foram capazes de conciliar a vida profissional e vida familiar e privada.

Alguns estudos clássicos sobre o conflito de papéis não revelam quaisquer diferenças de género na percepção de conflito entre a vida profissional e a vida familiar (Herman e Gyllstrom, 1977; Holahan e Gilbert, 1979). Holahan e Gilbert (1979) atribuem este facto à percepção elevada de apoio emocional por parte do cônjuge, que possibilita um elevado empenhamento na profissão e ajuda a mitigar o efeito negativo da sobrecarga de trabalho doméstico e familiar. Desta forma, a maior participação das mulheres na vida doméstica e familiar não tem implicações sobre a percepção de *spillover* negativo do domínio extra-laboral sobre o trabalho. Pode acontecer que as profissionais aqui inquiridas, apesar de sobrecarregadas, sejam extremamente eficientes no modo como lidam com aquela sobrecarga. Provavelmente, as estratégias de *coping* poderão ter desempenhado um papel moderador da relação entre a participação no trabalho doméstico e a percepção de interferência negativa do domínio extra-laboral sobre o trabalho.

Em suma, os dados revelam genericamente que as atitudes e comportamentos adoptados em contexto organizacional são permeáveis à influência do domínio extra-laboral. De acordo com os resultados aqui apresentados, são particularmente evidentes os efeitos de transferência positiva das esferas extra-laborais sobre o empenhamento na organização e na profissão. As percentagens de variância explicada pelas variáveis extra-laborais nos vários modelos de regressão são globalmente baixas. Não obstante o fraco poder preditivo associado aos aspectos do domínio extra-laboral, há uma diversidade de variáveis que revelam alguma capacidade preditiva. Os resultados das análises de regressão múltipla realizadas neste estudo sugerem que as variáveis extra-laborais dão contributos diferenciados para a explicação da variância encontrada em cada um dos focos e cada uma das dimensões de empenhamento. O empenhamento na organização e o empenhamento na profissão e as dimensões afectiva, instrumental e normativa parecem ter subjacente diferentes antecedentes extra-laborais. Parece que as variáveis extra-laborais com poder explicativo sobre os dois focos de empenhamento e as respectivas dimensões diferem consoante o tipo de empenhamento e dimensão em análise. O envolvimento na comunidade, revela-se, porém, uma variável pertinente nos vários modelos explicativos, excepto na dimensão instrumental dos dois focos de empenhamento.

Capítulo 10. CONCLUSÕES

Esta dissertação cumpre um pedido da literatura do empenhamento em investigar os efeitos do domínio extra-laboral sobre o empenhamento dos indivíduos. Transcorrido um longo percurso, é chegado o momento de procurar responder à indagação orientadora da pesquisa, centrada na avaliação dos efeitos de certas dimensões da vida dos indivíduos, ditas extra-laborais ou de não-trabalho, sobre o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões obtidas no estudo e as implicações para a gestão. São ainda apresentadas as principais limitações da investigação, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

10.1. Principais conclusões

A literatura apresenta o empenhamento como um dos conceitos mais desafiantes do comportamento organizacional, capaz de atrair a atenção de entidades diversas. Além do interesse que tem suscitado junto da comunidade científica, patente no acervo teórico e empírico disponível na literatura, o empenhamento tem atraído a atenção dos responsáveis por cargos de gestão. Longe de se tratar de uma questão puramente académica, o empenhamento, tornou-se, nas últimas décadas, num constructo relevante para as organizações, para os próprios indivíduos e para a sociedade em geral (Caetano e Tavares, 2000).

Apesar de se tratar de um dos constructos mais aceites e consolidados na literatura do comportamento organizacional e da gestão, o seu estudo tem tido, à semelhança de outras matérias, especial desenvolvimento no contexto anglo-saxónico. Em Portugal, são de registar alguns contributos pontuais, que traduzem uma preocupação recente com esta problemática (Carochinho *et al.*, 1998; Caetano e Tavares, 2000). Rego (2002) tem abordado a questão de uma forma mais sistematizada, tendo produzido material empírico destinado a validar um modelo hexadimensional de empenhamento na organização, em alternativa ao tradicional modelo tridimensional desenvolvido por Allen e Meyer (1990b). Não obstante os contributos proporcionados por estes investigadores, esta é uma linha de pesquisa com um longo percurso a trilhar.

O empenhamento encerra uma constelação de conceitos, focalizações e dimensões e constitui uma das áreas mais investigadas do comportamento organizacional, sobretudo de tradição anglo-saxónica. Apesar da profusão de estudos existentes sobre o tema, a maior parte daqueles tem privilegiado o empenhamento na organização, secundarizando outros focos de

empenhamento. Tendo em conta esta limitação, o presente estudo incidiu sobre o empenhamento na organização e também sobre o empenhamento na profissão, assente na relação de vinculação que une o indivíduo à sua profissão. Por outro lado, apesar de a literatura mostrar que o empenhamento sofreu uma evolução, passando de constructo unidimensional a multidimensional, uma parte significativa das pesquisas continua a centrar-se exclusivamente na vertente afectiva. Isto é particularmente evidente nos poucos estudos feitos no âmbito da relação entre o empenhamento e o domínio extra-laboral. Esta constatação levou a que, no presente estudo, se tivesse optado por uma abordagem multidimensional do empenhamento, filiada no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990b). O empenhamento foi, então, perspectivado como um constructo multifocalizado e multidimensional.

A revisão da literatura revela ainda outras particularidades no estudo do empenhamento. A maior parte das pesquisas atribui às características pessoais e situacionais o papel principal na predição de importantes resultados organizacionais (Mathieu e Zajac, 1990). Na opinião de Meyer e Allen (1988), os estudos têm enfatizado as características e experiências relacionadas com o trabalho, por se acreditar que aquelas variáveis estão largamente sob o controlo da organização, podendo ser manipuladas por forma a reforçar o empenhamento dos membros organizacionais. Em contrapartida, menor atenção tem sido prestada à relação do empenhamento com o domínio extra-laboral (Romzek, 1989). Nas abordagens convencionais dos modelos clássicos de empenhamento, as variáveis extra-laborais têm sido sistematicamente mantidas na penumbra, isto é, esquecidas ou obscurecidas. Todavia, a relação entre o domínio extra-laboral e as manifestações de empenhamento pode ser extremamente importante, por motivos de ordem conceptual e prática. Em termos conceptuais, permite aumentar o conhecimento da relação que se estabelece entre o trabalho e as esferas do domínio extra-laboral e, desta forma, refinar os modelos explicativos do empenhamento. Em termos práticos, as organizações poderão ter acesso a informações mais rigorosas sobre os aspectos da vida familiar e privada dos seus empregados passíveis de interferir nos comportamentos e atitudes destes no trabalho. E, desta forma, estarão em melhores condições de equacionar os problemas e desafios extra-laborais nas políticas e práticas de gestão.

A presente investigação procurou contribuir para superar algumas lacunas fundamentais na teoria do empenhamento. Por um lado, estudando simultaneamente dois focos de empenhamento – na organização e na profissão –, segundo uma perspectiva multidimensional. Por outro lado, avaliando o impacto de um conjunto de variáveis raramente

incluídas nos modelos preditivos do empenhamento dos indivíduos na organização e na profissão. Os estudos sobre a relação entre o empenhamento e as esferas extra-laborais têm sido descritos como incipientes e especulativos. A necessidade de contribuir para a clarificação daquela relação tem sido reiteradamente sublinhada por vários investigadores. Foi precisamente esta constatação que estimulou a realização de um estudo que se propôs ajudar a fazer luz sobre os efeitos potenciais do domínio extra-laboral no empenhamento dos indivíduos.

Uma contribuição importante deste estudo consiste na análise mais aprofundada e extensiva do domínio extra-laboral e da sua relação com o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão. Um dos pontos fortes prende-se com o facto de o mesmo não se ter cingido às questões habitualmente estudadas no domínio da interacção entre o trabalho e o domínio extra-laboral. O estudo não se limitou a estudar questões ligadas à família, e segundo o paradigma dominante, assente na visão de conflito. Dentro do domínio extra-laboral, foram exploradas várias esferas de actuação, designadamente a família, a comunidade e o lazer. Por outro lado, foi avaliada a possibilidade de aquelas esferas extra-laborais se repercutirem de forma negativa e positiva sobre o empenhamento na organização e na profissão. Embora as variáveis extra-laborais aqui estudadas não esgotem todos os aspectos extra-laborais potencialmente fomentadores de empenhamento na organização e na profissão, chamam a atenção para a existência de uma rede intrincada de factores passíveis de explicar o desenvolvimento e manutenção de laços psicológicos, tanto na organização como na profissão.

Os dados empíricos apresentados e discutidos nos capítulos anteriores permitem extrair algumas ilações. Desde logo, aqueles dados reforçam a perspectiva de sistema aberto, segundo a qual os comportamentos e experiências que têm lugar na esfera laboral e no domínio extra-laboral são afectados pelos comportamentos e experiências do outro domínio. Apesar de se tratar de uma abordagem unidireccional, a presente pesquisa mostra que a esfera laboral e profissional não é imune aos aspectos extra-laborais (conforme sugerido por Cohen, 1995), sendo permeável à influência positiva e negativa das experiências que têm lugar nas esferas exteriores ao trabalho. Os resultados aqui reportados sugerem que a ocorrência de efeitos de transferência do domínio extra-laboral sobre a esfera do trabalho tem sobretudo um sinal positivo. Como se referiu no capítulo anterior, as hipóteses de trabalho elaboradas no âmbito do modelo da escassez de recursos e da percepção de custos decorrentes da participação no domínio extra-laboral receberam pouca confirmação. Por outro lado, as hipóteses formuladas na linha de raciocínio do modelo da expansão e dos benefícios

associados às esferas extra-laborais foram genericamente confirmadas. Desta forma, a presente pesquisa permite apoiar o modelo da transferência (*spillover* positivo), bem como a tese da expansão de recursos, corroborando algumas conclusões avançadas no trabalho de Cohen (1995). À luz das evidências empíricas aqui expostas, o argumento de que o empenhamento no trabalho é imune à influência de variáveis extra-laborais cai por terra. Com base no exposto, é possível afirmar que as questões extra-laborais não são exclusivas do foro privado, sendo que os problemas, dificuldades e benefícios inerentes às esferas da vida familiar e privada transvasam para o contexto organizacional e profissional.

No caso específico deste trabalho, foi demonstrado que o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão dos académicos e profissionais de saúde estudados encontram explicação num conjunto de aspectos extra-laborais. Neste sentido, os dados aqui reportados apoiam a inclusão de aspectos ou componentes extra-laborais nos modelos teóricos explicativos do empenhamento na organização e na profissão. Todavia, constatou-se que as variáveis extra-laborais incluídas nos modelos de regressão do empenhamento na organização e na profissão explicam uma percentagem pequena da variância daqueles constructos. Este facto não constitui uma surpresa, pois jamais se pensou que as variáveis extra-laborais estariam entre as principais variáveis antecedentes do empenhamento, seja na organização seja na profissão. Ou seja, o objectivo que presidiu a esta pesquisa não consistia em conferir às variáveis extra-laborais o estatuto de principal antecedente causal do empenhamento na organização ou do empenhamento na profissão. Com este estudo, pretendia-se, acima de tudo, contribuir para o aprofundamento de uma questão marginalizada na literatura do empenhamento. Se se tivesse chegado à conclusão que os aspectos extra-laborais aqui estudados tinham um elevado poder preditivo sobre aquelas formas de empenhamento, isso sim, teria causado uma enorme surpresa.

Embora a percentagem de variância explicada pelas variáveis extra-laborais seja baixa, considerando que o domínio extra-laboral tem sido pouco estudado no campo do comportamento organizacional, julga-se que aquela relação deve continuar a merecer a atenção dos investigadores. Na presente investigação, há vários aspectos do domínio extra-laboral que aparecem nos modelos explicativos do empenhamento, quer na organização quer na profissão. Este resultado permite afirmar que o domínio extra-laboral, especificamente alguns aspectos aí contidos, ajudam a explicar a variabilidade de cada um dos focos de empenhamento. Apesar de não terem um papel crucial na explicação do empenhamento, as variáveis extra-laborais poderão promover um melhor entendimento sobre a forma como se

processa, desenvolve ou mantém o empenhamento na organização e o empenhamento na profissão.

Como se referiu, a pesquisa foi desenhada com o objectivo de analisar os efeitos potenciais de um conjunto de aspectos extra-laborais sobre o empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões. Na parte empírica da pesquisa, algumas variáveis foram emergindo como predictoras do empenhamento na organização e na profissão. No modelo explicativo do empenhamento na organização, a variável ‘envolvimento na comunidade’ é, de todos os aspectos extra-laborais estudados, a que apresenta maior capacidade preditiva. A isto acresce o facto de outras variáveis relativas à esfera da comunidade, embora não tendo poder preditivo, revelarem correlações positivas significativas com o empenhamento na organização. Estes resultados devem ser salientados e merecem alguma problematização.

A importância do envolvimento na comunidade (e não na família, por exemplo) na predição do empenhamento na organização é, porventura, o resultado mais importante da presente investigação. Entrando no domínio da especulação, pensa-se que parecem ser os comportamentos de “entrega desinteressada aos outros” e o “contributo voluntário para o bem comum”, de algum modo representados pelo envolvimento na comunidade, que predizem o empenhamento na organização, também ele, em certa medida, um comportamento de “entrega à organização”. Ou seja, este resultado parece remeter o desenvolvimento de empenhamento na organização para traços altruístas do indivíduo. O altruísmo, na acepção durkheimiana, constitui a base fundamental da vida em sociedade, pois “os homens não podem viver juntos sem se entenderem e, por consequência, sem fazerem sacrifícios mútuos, sem se ligarem uns aos outros de maneira forte e durável” (Durkheim, 1977, p. 261). Nas palavras de Durkheim, o altruísmo é o estímulo que incita à realização de sacrifícios e ao desenvolvimento de laços fortes e duráveis entre os indivíduos. Transpondo para o contexto organizacional, sugere-se que os indivíduos altruístas, porque mais predispostos a sacrificarem-se em prol dos outros e mais propensos a criar laços fortes e duráveis nas suas relações, tenderão a revelar maior empenhamento na organização.

Na literatura mais recente sobre o domínio extra-laboral, havia-se constatado um interesse crescente pelas questões ligadas à comunidade. Os resultados aqui divulgados sublinham a importância de introduzir a comunidade e alguns valores que subjazem à vida em comunidade, nomeadamente a solidariedade e o altruísmo nos modelos explicativos de atitudes e comportamentos organizacionais. Os aspectos ligados à comunidade que se destacaram nesta pesquisa, deverão ser objecto de maior aprofundamento, constituindo o mote para investigação futura.

Outro resultado que merece ser destacado prende-se com as políticas de conciliação entre vida familiar e profissional. Neste estudo, as políticas que visam a gestão harmoniosa do trabalho e da vida familiar parecem ser efectivamente capazes de gerar empenhamento, mas apenas de natureza instrumental. Ou seja, no limite, se as empresas querem realmente pessoas empenhadas (e com o “tipo certo” ou “desejável” de empenhamento), devem, nos processos de selecção, procurar encontrar as personalidades altruístas, em vez de gastarem recursos com políticas “amigas da família”. Isto porque, à luz dos resultados aqui encontrados, as políticas amigas da família geram apenas empenhamento “oportunista”.

No que diz respeito ao empenhamento na profissão, a variável extra-laboral com maior capacidade preditiva é a importância percebida da família. O envolvimento na comunidade também aparece entre as variáveis explicativas do empenhamento na profissão. Além de contribuírem para explicar a variabilidade do empenhamento na profissão, aquelas variáveis apresentam uma relação positiva com o empenhamento na profissão. Estes resultados empíricos conferem maior vigor à argumentação feita nos parágrafos anteriores. Por um lado, reforçam a crença nos efeitos de transferência positiva do domínio extra-laboral sobre o contexto profissional. Por outro lado, sublinham a importância de estudar mais aprofundadamente os aspectos atinentes às esferas da comunidade e da família e à necessidade de incluir tais variáveis nos modelos explicativos do empenhamento na organização e na profissão.

10.2. Implicações para a gestão

Neste ponto, importa discutir em que medida a presente investigação pode ser útil para as organizações, particularmente para a gestão de recursos humanos. Os resultados aqui encontrados poderão revelar-se úteis aquando da formulação/elaboração de práticas e políticas de gestão de recursos humanos destinadas a potenciar o desenvolvimento do empenhamento dos indivíduos. Os dados sugerem algumas áreas de intervenção. Por um lado, verificou-se que a percepção de que a organização tem uma postura de integração e respeito tem poder preditivo sobre ambos os focos de empenhamento estudados. Ou seja, o desenvolvimento de empenhamento na organização e empenhamento na profissão depende, em certa medida, da percepção de que a organização respeita, ou está disposta a integrar, as questões extra-laborais no contexto laboral. Isto significa que as organizações parecem dispor de alguma margem de actuação que importa aproveitar. É importante que os gestores ou decisores organizacionais interessados em estimular o desenvolvimento de laços psicológicos nos seus colaboradores

tratem com respeito e consideração as questões do domínio extra-laboral. O desenvolvimento de empenhamento poderá passar pela integração das questões extra-laborais na agenda da gestão, transmitindo um sinal de que os assuntos da vida familiar e privada são respeitados e considerados válidos pela organização. Enquanto este tipo de variáveis extra-laborais não forem incluídas nos modelos explicativos do empenhamento, as intervenções da gestão destinadas a aumentar o empenhamento dos trabalhadores, verão os seus intuítos gorados. Além disso, ao incidirem sobre aspectos improváveis de conseguir esse objectivo, ignorando aspectos passíveis de fomentar empenhamento, estarão a desperdiçar recursos organizacionais.

Por outro lado, os dados recolhidos neste estudo sugerem que uma eventual implementação de políticas de conciliação entre a vida profissional e familiar poderá promover empenhamento nos indivíduos, mas de natureza instrumental. Ou seja, a introdução de práticas e políticas daquela natureza tenderão a fomentar uma relação de vinculação caracterizada por um sentimento oportunista. Isto significa que os indivíduos se mantêm na organização enquanto considerarem que beneficiam dessas políticas e é do seu interesse permanecerem membros dessa organização. Este resultado contraria o acervo teórico e empírico, que sugere uma associação positiva entre as políticas de conciliação entre vida profissional e privada e o empenhamento afectivo na organização (Orthner e Pittman, 1986; Bourg e Segal, 1999; Rothbard, Phillips e Dumas, 2005).

Na presente investigação, a percepção de uma postura de apoio por parte da organização, e não a existência de políticas ‘amigas da família’, contribui para explicar o empenhamento na organização. Ou seja, para estimular o empenhamento na organização, as organizações deverão mostrar respeito pelos assuntos extra-laborais e ajudar a suprir as necessidades extra-laborais dos empregados que precisem de tal apoio. Para tanto, será necessário elaborar estratégias que reflectam uma postura favorável relativamente às questões extra-laborais (não necessariamente políticas ‘amigas da família’). Na literatura, há investigadores que argumentam que uma organização apoiante é aquela que valoriza a integração da vida profissional e familiar dos seus trabalhadores (Thompson, Beauvais e Lyness, 1999) e que não penaliza aqueles que usam os benefícios ‘amigos da família’ ou que dedicam tempo à família (Clark, 2001). Ou seja, o facto de as organizações colocarem à disposição dos seus empregados práticas de conciliação entre a vida profissional e familiar, não significa que têm uma postura favorável em relação às questões extra-laborais. Com efeito, a introdução de políticas ‘amigas da família’ pode coexistir com uma cultura de pouco

apoio à integração das duas esferas, que inibe os empregados de recorrerem a tais benefícios, em virtude de possíveis retaliações.

A variável que, neste estudo, parece ser responsável pelo desenvolvimento de empenhamento afectivo e normativo, é o envolvimento na comunidade. Isto leva a crer que os indivíduos que têm um maior sentimento de pertença em relação à comunidade, porventura mais altruístas e propensos a exercer um esforço adicional em prol dos outros, são também os que presumivelmente tenderão a revelar maior identificação, vontade de fazer parte e disponibilidade para exercer sacrifícios em benefício da organização. Embora os resultados não devam ser tomados como definitivos, dão margem a alguma especulação. Neste sentido, os resultados aqui encontrados levam a sugerir que as empresas preocupadas em produzir empenhamento nos seus empregados deverão, nos processos de recrutamento e selecção de novos membros para a organização, procurar os candidatos com algum tipo de envolvimento na comunidade.

10.3. Limitações da pesquisa e pistas para investigação futura

Neste estudo, importa alertar para algumas limitações que o mesmo encerra. Algumas das principais limitações do estudo prendem-se com questões de ordem metodológica. Uma das limitações óbvias da pesquisa tem que ver com o carácter de conveniência da amostra. O facto de o estudo não ser baseado numa amostra probabilística, coloca fortes restrições à possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para o universo estudado. Por este motivo, os resultados deste estudo carecem de uma interpretação cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa. Com efeito, é com bastantes reservas que as evidências empíricas aqui expostas podem ser extrapoladas para o universo dos profissionais estudados.

O baixo nível de consistência interna apresentado pela escala de empenhamento instrumental na organização afigura-se igualmente problemático. O coeficiente de alfa de *Cronbach* é inferior ao valor habitualmente considerado, situando-se em 0,60. A baixa consistência interna obtida na componente instrumental será provavelmente o reflexo dos problemas metodológicos existentes na medição do constructo. Esta limitação constitui um alerta para os investigadores interessados no estudo do empenhamento na organização. É, sobretudo, importante para os investigadores do contexto português, onde a investigação é claramente insuficiente, obrigando a cuidados acrescidos aquando da utilização de escalas elaboradas para outros contextos de aplicação. A escala de empenhamento instrumental na organização deve ser submetida a um trabalho de validação mais rigoroso.

Outra das limitações reside no facto de as variáveis dependentes e independentes terem sido recolhidas com o mesmo instrumento de recolha de dados e na mesma altura, podendo originar problemas de variância do método comum. Todavia, esta parece ser uma limitação comum na literatura sobre a relação entre o trabalho e o domínio extra-laboral (Duxbury e Higgins, 1991). O facto de os investigadores desta área evitarem outros métodos de recolha de dados, nomeadamente as entrevistas, prende-se com a natureza sensível das matérias abordadas. No presente estudo, o desconforto em falar de questões de índole pessoal ficou patente nalgumas das entrevistas exploratórias realizadas. Alguns dos entrevistados revelaram alguma dificuldade em abordar certas matérias da esfera privada da sua vida.

Teria sido particularmente interessante proceder às análises de regressão múltipla separadamente para os académicos e profissionais de saúde. Dessa forma, seria possível identificar as variáveis extra-laborais com poder explicativo sobre o empenhamento dos académicos e dos profissionais de saúde. A análise conjunta daqueles profissionais não permite extrair qualquer ilação sobre quais os aspectos do domínio extra-laboral que contribuem para explicar o empenhamento na organização e empenhamento na profissão dos académicos, por um lado, e dos profissionais de saúde, por outro.

Pesquisas futuras deveriam aprofundar algumas questões pouco estudadas no trabalho que aqui se dá conta. Por exemplo, o domínio do lazer foi pouco explorado neste trabalho, comparativamente à esfera da família e da comunidade. O tratamento incipiente a que o lazer foi votado deveu-se fundamentalmente às dificuldades encontradas na operacionalização do lazer e dos tempos livres e, conseqüentemente, à medição daquele constructo. Além disso, as incorrecções verificadas nas respostas dadas pelos inquiridos na questão destinada a identificar as actividades desenvolvidas no tempo de lazer, na estimativa do tempo despendido naquelas actividades e das pessoas envolvidas naquelas actividades impediram a utilização destes dados nas análises estatísticas.

O presente estudo analisa o impacto do domínio extra-laboral sobre o empenhamento na organização e na profissão. Teria sido interessante avaliar as repercussões dos aspectos extra-laborais sobre outro tipo de atitudes e comportamentos organizacionais, tais como a satisfação com o trabalho ou os comportamentos de cidadania organizacional.

Outro domínio de análise interessante seria a avaliação do papel preditivo de alguns constructos psicológicos, designadamente alguns atributos de personalidade, para o empenhamento (na organização, na profissão e no domínio extra-laboral). Na literatura recente sobre a relação entre o trabalho e a família, os resultados preliminares de alguns trabalhos empíricos (por exemplo, Wayne, Musisca e Fleeson, 2004) apontam para a

necessidade de incluir os traços de personalidade nos modelos explicativos daquela linha de investigação. O modelo dos cinco grande factores (*big five*), uma referência incontornável no que diz respeito ao papel desempenhado pela personalidade na explicação de atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (Fleeson, 2001), seria uma opção a considerar.

Teria sido interessante conceptualizar o domínio extra-laboral segundo o modelo tri-dimensional de Meyer e Allen (1991). Ou seja, ver em que medida o empenhamento nas várias esferas extra-laborais – família, comunidade e lazer – assume feições diversas, designadamente afectivas, instrumentais e normativas. Deste modo, seria possível determinar se o envolvimento dos indivíduos naquelas esferas extra-laborais decorre do facto de gostarem (empenhamento afectivo), à ausência de alternativas (empenhamento instrumental) ou porque acham que é correcto fazê-lo (empenhamento normativo).

Sem pretender que esta dissertação constitua uma resposta cabal à interrogação fundamental que a orientou, considera-se que a mesma contém indícios que permitem continuar alimentar o debate em torno dos efeitos do domínio extra-laboral no empenhamento dos indivíduos. Apesar das limitações que o trabalho encerra, os resultados foram ricos em termos da informação proporcionada sobre as variáveis relacionadas com o domínio extra-laboral, reiterando a importância de usar modelos explicativos de empenhamento mais abrangentes do que os que se têm utilizado até agora. A utilização de variáveis extra-laborais nos modelos preditivos de empenhamento produziu resultados promissores, que devem ser alvo de maior investigação. Face ao exposto, espera-se ter contribuído para estimular a investigação futura sobre o domínio extra-laboral, sobretudo no contexto português onde se verifica maior escassez de estudos na matéria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulla, M. H. A. & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Aboim, S. & Hall, K. (2002). Tipos de família em Portugal: Interações, valores, contextos. *Análise Social*, 37(163), 475-506.
- Academia de Ciências de Lisboa (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea* (I Volume, A-F). Lisboa: Editorial Verbo.
- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72, 382-386.
- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Aldous, J. (1990). Specification and speculation concerning the politics of workplace family policies. *Journal of Family Issues*, 11, 355-367.
- Allen, K. R., Blieszner, R. & Roberto, K. A. (2000). Families in the middle and later years: A review and critique of research in the 1990s. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 911-926.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climate. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Apparala, M. L., Reifman, A. & Munsch, J. (2003). Cross-national comparison of attitudes toward fathers' and mothers' participation in household tasks and childcare. *Sex Roles*, 48(5/6), 189-203.
- Aranya, N. & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.

- Aranya, N., Kushnir, T & Valency, A. (1986). Organizational commitment in male-dominated profession. *Human Relations*, 39, 433-448.
- Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 271-280.
- Arnold, J. (1990). Predictors of career commitment: A test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 285-244.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45, 813-837.
- Aryee, S. & Debrah, Y. A. (1997). Members' participation in the union: An investigation of some determinants in Singapore. *Human Relations*, 50, 129-147.
- Aryee, S. & Luk, V. (1996). Balancing two major parts of adult life experience: Work and family identity among dual-earner couples. *Human Relations*, 49(4), 465-487.
- Aryee, S., Luk, V. & Stone, R. (1998). Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents. *Human Relations*, 51(1), 73-87.
- Aryee, S., Srinivas, E. S. & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Aryee, S. & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Ashman, I. (1999). Should we expect commitment? *Community, Work and Family*, 2(3), 311-315.
- Bailyn, L. (1970). Career and family orientations of husbands and wives in relation to marital happiness. *Human Relations*, 23, 97-113.
- Barnett, R. & Baruch, G. (1985). Women's involvement in multiple role and psychological distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 135-145.
- Barnett, R. C. & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22, 815-821.
- Baruch, G. K. & Barnett, R. C. (1986). Role quality, multiple role involvement and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 578-585.
- Baruch, G. K. & Barnett, R. C. (1987). Determinants of fathers' participation in family work. *Journal of Marriage and the Family*, 49, 29-40.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. A. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Baugh, S. G. & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering management*, 41(2), 108-114.
- Baylin, L. (2003). Academic careers and gender equity: Lessons learned from MIT. *Gender, Work and Organizations*, 10(2), 184-153.

- Beatty, C. E. (1996). The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 233-251.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, D. M., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Becker, T. E., Randall, D. & Riegel, C. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21, 617-638.
- Behson, S. J. (2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 324-341.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, S., Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. Berkeley: University of California Press.
- Benkoff, B. (1997a). Disentangling commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- Benkoff, B. (1997b). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35(3), 355-375.
- Berger, B. M. (1963). The sociology of leisure: Some suggestions. In E. O. Smigel (Ed.), *Work and leisure: A contemporary social problem* (pp. 21-40). New Haven, Connecticut: College and University Press.
- Bernas, K. H. & Major, D. (2000). Contributors to stress resistance: Testing a model of women's work-family conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 24(2), 170-178.
- Beutell, N. J. & Greenhaus, J. H. (1982). Interrole conflict among married women: The influence of husband and wife characteristics on conflict and coping behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 99-110.
- Beutell, N. J. & Greenhaus, J. H. (1983). Integration of home and nonhome roles: Women's conflict and coping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 68, 43-48.
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C. & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces*, 79(1), 191-228.
- Bielby, D. D. (1990). Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*, 18, 281-302.

- Bielby, D. D. & Bielby, W. T. (1988). She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work effort. *American Journal of Sociology*, 93(5), 1031-1059.
- Bielby, W. T. & Bielby, D. D. (1989). Family ties: Balancing commitments to work and family in dual earner households. *American Sociological Review*, 54, 776-789.
- Biernat, M. & Wortman, C. B. (1991). Sharing of home responsibilities between professionally employed women and their husbands. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 844-860.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284-297.
- Blau, G. J. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.
- Blau, G. J. (1999). Early-career job factors influencing the professional commitment of medical technologists. *Academy of Management Journal*, 42, 687-695.
- Blau, G. J. & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- Blau, G. J., Paul, A. & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blegen, M. A., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1988). Measurement of kinship responsibility for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 402-409.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Boles, J. S., Howard, W. G. & Donofrio, H. H. (2001). An investigation into inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13, 376-390.
- Bourg, C. & Segal, M. W. (1999). The impact of family supportive policies and practices on organizational commitment to the army. *Armed Forces & Society*, 25(4), 633-652.
- Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1992). Variables affecting organizational commitment: private- versus publicly-owned organizational in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3-10.
- Bozeman, D. P. & Perrewe, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Brannen, J. (1992). Combining qualitative and quantitative approaches: An overview. In J. Brannen, *Mixing methods, Qualitative and quantitative research* (pp. 3-37). Aldershot: Avebury.
- Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1988). On the road again: Predicting the job transfer decision. *Journal of Applied Psychology*, 73, 614-620.
- Brewer, H. & Hunter, A. (1989). *Multimethod: A synthesis of styles*. Newbury Park: Sage.

- Brief, A. P. & Aldag, R. J. (1980). Antecedents of organizational commitments among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations*, 7, 210-221.
- Brooke, P. P, Russell, D. W. & Price, J. L. (1988). Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Bruck, C. S. & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behaviour, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 457-472.
- Bruning, N. S. & Snyder, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26, 485-491.
- Bryant, W. K. & Zick, C. D. (1996). An examination of parent-child shared time. *Journal of marriage and the Family*, 58, 227-237.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: Further reflections on their integration. In J. Brannen, *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 57-78). Aldershot: Avebury.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bullock, R., Little, M. & Milham, S. (1992). The relationships between quantitative and qualitative approaches in social policy research. In J. Brannen, *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 81-99). Aldershot: Avebury.
- Burke, R. J. (1989). Some antecedents and consequences of work-family conflict. In E. B. Goldsmith (Ed.), *Work and family: Theory, research, and applications* (pp. 287-302). Newbury Park, CA: Sage.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1987). Work and family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 273-320). Chichester: Wiley.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1999). Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology (Special issue: Relationship between work and family life)*, 4, 327-336.
- Burke, R. J. & Weir, T. (1982). Husband-wife helping relationships as moderators of experienced stress: The “mental hygiene” function in marriage. In H. I. McCubbin, A. E. Cauble & J. M. Paterson (Eds.), *Family stress, coping, and social support* (pp. 221-238). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Burke, R. J., Weir, T. & Duwors, R. E. (1980). Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*, 33, 253-278.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Dom Quixote.
- Cabral-Cardoso, C. (2003). *A igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em contexto empresarial*. Braga: Universidade do Minho.
- Cadwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania* (pp. 97-121). Lisboa: ICS.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.
- 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.
- Carnicer, M. P. L., Sánchez, A. M., Pézes, M. P. & Jiménez, M. J. V. (2004). Work-family conflict in a southern European country. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 466-489.
- Carochinho, J. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: Um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*. Tese de mestrado não publicada apresentada ao ISCTE, Lisboa.
- Carochinho, J., Neves, J. G. & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational commitment – o conceito e sua medida: Adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269-284.
- Cartwright, L. K. (1978). Career satisfaction and role harmony in a sample of young women physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 184-196.
- Cascio, W. F. (1995). Whiter industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C. & Erdwins, C. J. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99-108.
- Castanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, XIII (1-2), 99-125.
- Champoux, J. E. (1978). Perceptions of work and non-work: A reexamination of the compensatory and spillover models. *Sociology of Work and Occupations*, 5, 402-422.
- Champoux, J. E. (1981). A sociological perspective on work involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30, 65-86.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Cheng, Y. & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Cherniss, C. (1991). Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations*, 44(5), 419-437.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy of Management Review*, 7(4), 595-602.
- Clancy, M. & Tata, J. (2005). A global perspective on balancing work and family, *International Journal of Management*, 22(2), 234-241.

- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups, A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Cohen, A. (1997a). Nonwork influences on withdrawal intentions: An empirical examination of an overlooked issue. *Human Relations*, 50(12), 1511-1536.
- Cohen, A. (1997b). Personal and organizational responses to work/nonwork interface as related to organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(12): 1085-1114.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. & Gattiker, U. E. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles*, 47, 439-461.
- Cohen, A. & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 189-202.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 10, 1015-1050.
- Cohen, L. & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper and Row.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Colarelli, S. M. & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group and Organization Studies*, 15, 158-176.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Coleman, D. (1993). Leisure based social support, leisure dispositions and health. *Journal of Leisure Research*, 25, 350-351.
- Coleman, D. & Iso-Ahola, S. E. (1993). Leisure and health: The role of social support and self-determination. *Journal of Leisure Research*, 25, 111-128.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Coltrane, S. (1996). *Family man, fatherhood, housework, and gender equity*. New York: Oxford University Press.

- Coltrane, S. (2000). Research on household labor: Modelling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 1208-1233.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measurement of trust, organizational commitment, and personal need of non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 38-52.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1984). Stress and strain from family roles and work-role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 252-260.
- Coopey, J. & Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(3), 19-32.
- Cornwall, J. R. & Grimes, A. J. (1987). Cosmopolitan-local: A cross-lagged correlation analysis of the relationship between professional role orientations and behaviors in an academic organization. *Human Relations*, 40(5), 281-298.
- Costa, A. (1992). *Representações sociais de homens e de mulheres*. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, Cadernos da Condição Feminina.
- Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-172). Chichester: John Wiley & Sons.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37, 425-442.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2002). GNOMO, Grupo permanente de Normalização do vocabulário organizacional – Edição . *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 11-14.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Darden, W. R., Hampton, R. & Howell, R. D. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65, 80-106.
- Day, A. L. & Chamberlain, T. C. (2006). Committing to your work, spouse, and children: Implications for work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 116-130.
- DeCottis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Deem, R. (1999). How to get out of the guetto? Strategies for research on gender and leisure for the twenty-first century. *Leisure Studies*, 18(3), 161-177.
- Demerouti, E., Geurts, S. A. E. & Kompier, M. (2004). Positive and negative work-homen interaction: Prevalence and correlates. *Equal Opportunities International*. 23(1/2), 6-35.
- Dessler, G. (1997). *Conquistando comprometimento: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Deutsch, F. M. (1993). Husbands at home: Predictors of paternal participation in childcare and housework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1154-1166.

- Dex, S. & Scheibl, F. (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, 24(4), 22-37.
- DiBenedetto, B. & Tittle, C. K. (1990). Gender and adult roles: Role commitment of women and men in a job-family trade-off context. *Journal of Counselling Psychology*, 37(1), 41-48.
- Dornstein, M. & Matalon, Y. (1989). A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: A study of voluntary personnel in Israel. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 192-203.
- Dressel, P. L. & Clark, A. (1990). A critical look at family care. *Journal of Marriage and Family*, 52, 769-782.
- Dubin, R., Champoux, J. E. & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Ducharme, L. J. & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27, 223-243.
- Dulk, L., Doorne-Huiskes, A. & Schippers, J. (1999). Organizações “amigas da família”: Uma comparação internacional. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 29, 31-50.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 716-721.
- Dunnette, M. D. (Ed.). (1973). *Work and non-work in the year 2001*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing.
- Durkheim, É. (1977). *A divisão do trabalho social* (vol. I). Lisboa: Editorial Presença.
- Duxbury, L. E. & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Dwyer, J. W. & Coward, R. T. (1992). Gender, family, and long-term care of the elderly. In J. W. Dwyer & R. T. Coward (Eds.), *Gender, families and elder care* (pp. 18-33). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Dwyer, P. D., Welker, R. B. & Friedberg, A. H. (2000). A research note concerning the dimensionality of the professional commitment scale. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 279-296.
- Eagle, B. W., Icenogle, M. L. Maes, J. D. & Miles, E. W. (1998). The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts. *Journal of Social Psychology*, 138(6), 690-709.
- Eagle, B. W., Miles, E. W. & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168-184.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family 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.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elizur, D. (1991). Work and non-work relations: The conical structure of work and home life relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 313-322.
- Erera, I. P. (1992). Social support under conditions of organizational ambiguity. *Human Relations*, 45, 247-264.
- European Commission (1999). *Reconciliation of work and family life and the quality of care services*. Employment and Social Affairs, Brussels: European Commission.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 9-21.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Farrell, D. & Peterson, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37, 681-692.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Ferree, M. M. (1990). Beyond separate spheres: Feminism and family research. *Journal of Marriage and the Family*, 52, 866-884.
- Ferreira, F. A. G. (1990). *História da saúde e dos serviços de saúde em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill Portugal.
- Ferreira, M. F. (2005). *Empenhamento organizacional dos profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento não publicada apresentada à Universidade do Minho, Braga.
- Ferreira, V. (1986). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. S. Silva & J. M. P. (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (7ª edição, pp. 165-196). Porto: Edições Afrontamento.
- Ferris, K. R. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Finkel, S. K. & Olswang, S. G. (1996). Child rearing as a career impediment to women assistant professors. *The Review of Higher Education*, 19(2), 123-139.
- Ford, J. K., MacCallun, R. C. & Trait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Friedman, D. E. & Galinsky, E. (1992). Work and family issues, A legitimate business concern. In S. Zedeck (Ed.), *Work, families and organizations* (pp. 168-207). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Friedman, S. D., Christensen, P. & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 119-129.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Allies or enemies? What happens when business and professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R. & Rice, R. W. (1987). Work-family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 45-53.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- 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, 145-167.
- Fullagar, C. & Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 74, 213-227.
- Furnham, A. & Rose, M. (1987). Alternative ethics: The relationship between the wealth, welfare, and leisure ethic. *Human Relations*, 40, 561-573.
- Galinsky, E., Hughes, D. & David, J. (1990). Trends in corporate family-supportive politicise. *Marriage and Family Review*, 13(3/4), 75-94.
- Galinsky, E. & Stein, P. J. (1990). The impact of human resource policies on employees. *Journal of Family Issues*, 11, 368-383.
- Gatta, M. L. & Roos, P. A. (2004). Balancing without a net in academia: Integrating family and work lifes. *Equal Opportunities International*, 23(3/5), 124-142.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Gerstel, N. & Gallagher, S. K. (2001). Men's' caregiving: Gender and the contingent character of care. *Gender & Society*, 15(2), 197-217.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social (5ª edição)*. S.Paulo: Atlas.
- Gilbert, L. A. & Rachlim, V. (1987). Mental health and psychological functioning of dual-career couples. *The Counseling Psychologist*, 15(1), 7-49.
- Ginn, J., Arber, S., Brannen, J. Dale, A., Dex, S. Elias, P., Moss, P., Pahl, J. Roberts, C. & Rubery, J. (1996). Feminist fallacies: A reply to Hakim on women's employment. *British Journal of Sociology*, 47(1), 167-174.
- Glass, J. L. & Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313.

- Glazer-Raymo, J. (1999). *Shattering the myths: Women in academe*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Goff, S. J. & Mount, M. K. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Goldner, F. H. & Ritti, R. R. (1967). Professionalization as career immobility. *American Journal of Sociology*, 72, 489-502.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Goodstein, J. D. (1995). Employer involvement in eldercare: An organizational adaptation perspective. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1657-1671.
- Gottlieb, B., Kelloway, E. K. and Barham, E. (1998). Flexible working arrangements: Managing the work-family balance. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22, 539-550.
- Gould, S. & Werbel, J. D. (1983). Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, 68, 313-319.
- Gouldner, J. H. (1957). Cosmopolitan and locals: Toward an analysis of latent social values – I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Gouldner, J. H. (1958). Cosmopolitan and locals: Toward an analysis of latent social values – II. *Administrative Science Quarterly*, 3, 444-480.
- Goulet, L. R. & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Graça, L & Henriques, A. I. (2004). Proto-história da enfermagem em Portugal, I Parte. Textos sobre saúde e trabalho. <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos64.html> (acesso à internet em Novembro de 2005).
- Graça, L & Henriques, A. I. (2000). Proto-história da enfermagem em Portugal, II Parte. Textos sobre saúde e trabalho. <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos65.html> (acesso à internet em Novembro de 2005).
- Graddick, M. M. & Farr, J. L. (1983). Professionals in scientific disciplines: Sex-related differences in working life commitments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 313-319.
- Grandey, A. A. & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Granrose, C. S., Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (1992). A proposed model of support provided by two-earner couples. *Human Relations*, 45(12), 1367-1393.
- Gray, D. E. (1989). Gender and organizational commitment among hospital nurses. *Human Relations*, 42, 801-813.
- Gray, J. D. (1983). The married professional woman: An examination of her role conflicts and coping strategies. *Psychology of Women Quarterly*, 7, 235-243.
- Greenberger, E., Goldberg, W. A., Hamill, S., O'Neil, R. & Payn, C. K. (1989). Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work. *American Journal of Community Psychology*, 17(6), 755-783.

- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behaviour. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 209-216.
- Greenhaus, J. H. (1973). A factorial investigation of career salience. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 95-98.
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G. & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 200-215.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H. & Callanan, G. A. (1994). *Career management* (2nd edition), Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being. In M. J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues* (pp. 213-229). London: Paul Chapman Publishing.
- Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 391-412). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S. & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- 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.
- Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.
- Griffin, R. W. & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 157-188). New York: John Wiley.
- Gross, E. (1963). A functional approach to leisure analysis. In E. O. Smigel (Ed.) *Work and leisure: A contemporary social problem* (41-51). New Haven, Conn: College and University Press.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M. & McDonald, D. A. (2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations*, 51, 28-36.
- Grzywacz, J. G. & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and the Family*, 65(1), 248-262.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000a). Family, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 336-348.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000b). 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, 111-126.
- Guerreiro, M. D. & Lourenço, V. (1999). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar (Manual para as empresas)*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

- Gunz, H. P. & Gunz, S. P. (1994). Professional organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47, 801-828.
- 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.
- Guzzo, R. A., Nelson, G. L. & Noonan, K. A. (1992). Commitment and employer involvement in employees' nonwork lives. In S. Zedeck, (Ed.), *Work, families and organizations* (pp. 236-271). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Haar, J. M. & O'Driscoll, M. P. (2005). Exploring gender differences in employee attitudes towards work-family practices and use of work-family practices. *Equal Opportunities International*, 24(3/4), 86-98.
- Haas, L. (1999). Families and work. In M. Sussmans, S. K. Steinmetz, & G. W. Peterson (Eds.), *Handbook of marriage and the family* (2nd ed., pp. 571-612). New York: Plenum Press.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hakim, C. (1995). Five feminist myths about women's employment. *British Journal of Sociology*, 46(3), 429-455.
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behaviour of college educated women. *Administrative Science Quarterly*, 17, 471-486.
- Hall, D. T. & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 2, 213-223.
- Hall, F. S. & Hall, D. T. (1979). *The two-career couple*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hall, M., Smith, D. & Langfield-Smith, K. (2005). Accountants' commitment to their profession: Multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research. *Behavioral Research in Accounting*, 17, 89-109.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33, 92-104.
- Halle, D. (1984). *America's working man: Work, home, and politics among blue-collar property owners*. Chicago: University of Chicago Press.
- Harrison, J. K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U. S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564-584.
- Havighurst, R. J. (1957). The leisure activities of the middle-aged. *American Journal of Sociology*, LXIII, 160.
- Healy, G. (1999). Structuring commitments in interrupted careers: Career breaks, commitment and the life cycle in teaching. *Gender, Work and Organization*, 6(4), 185-201.

- Heller, K. (1989). The return to community. *American Journal of Community Psychology*, 17, 1-15.
- Henderson, K. A. (1994). Broadening an understanding of women, gender, and leisure. *Journal of Leisure Research*, 26(1), 1-7.
- Herman, J. B. & Gyllstrom, K. K. (1977). Working men and women: Inter- and intra-role conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 1, 319-333.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Henry Holt & Company, Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holahan, C. K. & Gilbert, L. A. (1979a). Conflict between major life roles: Woman and men in dual career couples. *Human Relations*, 32, 451-467.
- Holahan, C. K. & Gilbert, L. A. (1979b). Interrole conflict for working women: Career versus jobs. *Journal of Applied Psychology*, 64, 86-90.
- House, J. S. (1981). *Work, stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howard, A. (1992). Work and family crossroads spanning the career. In S. Zedeck (Ed.). *Work, families and organizations* (pp. 70-137). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Huang, Y., Hammer, L. B., Neal, M. B. & Perrin, N. A. (2004). The relationship between work-to-family conflict and family-to-work conflict: A longitudinal study. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 79-100.
- Hunt, J. W. & Saul, P. N. (1975). The relationship of tenure, and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18, 690-702.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Infante, F. (Coord.) (1988). *Tempo para o trabalho, tempo para a família*. Lisboa: Ministério do Emprego e Segurança Social, Direção-Geral da Família.
- Instituto Nacional de Estatística (2001). *Inquérito à ocupação do tempo 1999*. Lisboa.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Iverson, R. D. & Roy, P. (1994). A causal model of behavioural commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20(1): 15-41.
- Jackson, P. R., Stafford, E. M., Banks, M. H. & Warr, P. B. (1983). Unemployment and psychological distress in young people: The moderating role of employment commitment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 525-535.

- Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
- Jaros, S. T. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(5), 319-337.
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job-satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 938-949.
- Kabanoff, B. (1980). Work and nonwork: A review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88, 60-77.
- Kabanoff, B. & O'Brian, G. E. (1980). Work and leisure: A task attributes analysis. *Journal of Applied Psychology*, 65, 596-609.
- Kahn, W. A. (1998). Relational systems at work. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (vol. 20, 39-76). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kaldenberg, D. O., Becker, B. W. & Zvonkovic (1995). Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists. *Human Relations*, 48(11), 1355-1377.
- Kando, T. M. & Summers, W. C. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 14, 310-327.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd edition). New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley.
- Katz, F. E. (1965). Explaining informal work groups in complex organizations: The case for autonomy in structure. *Administrative Science Quarterly*, 10; 204-223.
- Katzell, R. A. & Austin, J. T. (1992). From then to now, The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77, 803-835.
- Kauffman, G. M. & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71, 522-526.
- Kellerhals, J., Troutot, P. & Lazega, E. (1989). *Microsociologia da família*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Kelly, J. R. & Kelly, J. R. (1994). Multiple dimensions of meaning in the domains of work, family, and leisure. *Journal of Leisure Research*, 26(3), 250-274.
- Kerr, S., Von Glinow, M. & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of "professionals" in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Kim, J. & Ling, C. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 16(5), 204-221.

- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W. & Adams, G. A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51, 157-177.
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45, 775-795.
- Kirchmeyer, C. (1993). Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex Roles*, 28(9/10), 531-552.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.
- Klein, H. & Kim, J. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Ko, J. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168-177.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validity study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- Korabik, K., Lero, D. S. & Ayman, R. (2004). A multi-level approach to cross cultural work-family research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 289-303.
- Koslowsky, M., Caspy, T. & Lazar, M. (1991). Cause and effect explanations of job satisfaction and commitment: The case of exchange commitment. *The Journal of Psychology*, 125(2), 153-162.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-satisfaction relationship: A review and directions for organizational behaviour-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kropf, M. B. (1999). Flexibility initiatives: Current approaches and effective strategies. *Women in Management Review*, 14, 177-185.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, 239-257.
- Lee, K., Carswell, J. J. & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Levinson, W., Tolle, S. W. & Lewis, C. (1989). Women in academic medicine: Combining career and family. *The New England Journal of Medicine*, 321(22), 1511-1517.
- Lewis, S. (1996). Rethinking employment, An organizational culture change framework. In S. Lewis & J. Lewis (Eds.), *The work-family challenge; Rethinking employment*. London: Sage Publications.
- Lincoln, J. R. & Kalleberg, J. L. (1990). *Culture, control and commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lobel, S. A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16, 507-521.
- Lobel, S. A. (1992). A value-laden approach to integrating work and family life. *Human Resource Management*, 31(3), 249-265.
- Loerch, K. J., Russell, J. E. & Rush, M. C. (1989). The relationship among family domain variables and work-family conflict for men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 288-308.
- Loi, R., Hang-yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations*, 17(2), 152-177.
- Loscocco, K. A. & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 182-225.
- Lounsbury, J. W. & Hoopes, L. L. (1986). A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71, 392-401.
- Luk, D. M. & Shaffer, M. A. (2005). Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 489-508.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining nursing intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis and antecedents. *Human Relations*, 40, 219-236.
- Luthans, F., McCaul, H. S. & Dodd, N. G. (1985). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28, 213-219.
- Marks, N. F., Lambert, J. D. & Choi, H. (2002). Transitions to caregiving, gender, and psychological well-being: A prospective U.S. national study. *Journal of Marriage and Family*, 64, 657-667.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C. A. Marques e M. Pina e Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 13-41). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Marsden, P., Kelleberg, A. L. & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment – influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Martins, L.L., Eddleston, K. A. & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.

- Marshall, N. L. & Barnett, R. C. (1994). Family-friendly workplaces, work-family interface, and worker health. In G. P. Keita & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity and family issues*. (pp. 253-264). Washington: American Psychological Association.
- Mathieu, J. E. (1988). A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 321-335.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.
- Mathieu, J. E. & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. E. & Kohler, S. S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McCaul, H., Hinsz, V. & McCaul, D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's attitude toward the organizational. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1), 80-90.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McGinnis, S. K. & Morrow, P. C. (1990). Job attitudes among full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 82-96.
- McIntosh, N. J. (1991). Identification and investigation of properties of social support. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 201-217.
- McLanahan, S. S., Wedemeyer, N. V. & Adelberg, T. (1981). Network structure, social support, and psychological well-being in the single-parent family. *Journal of Marriage and the Family*, 43(3), 601-612.
- McMillan, D. W. & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital Health Service Administration*, 41(2), 160-175.
- Meissner, M. (1971). The long arm of the job: A study of work and leisure. *Industrial Relations*, 10, 239-260.
- Melamed, S., Meir, E. I. & Samson, A. (1995). The benefits of personality-leisure congruence: Evidence and implications. *Journal of Leisure Research*, 27(1), 25-40.
- Menaghan, E. G. & Parcel, T. L. (1990). Parental employment and family life: Research in the 1980s. *Journal of Marriage and the Family*, 52, 1079-1098.

- Mendes, M. F., Pereira, P. T. & Pinto, J. E. (1994). *A família portuguesa: Linhas de reflexão no Ano Internacional da Família*. Lisboa: Direcção-Geral da Família.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 175-228). Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miguez, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2, 17-35.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers. *American Sociological Review*, 32, 755-768.
- Morgan, H. & Milliken, F. J. (1992). Keys to action: Understanding differences in organizations responsiveness to work-family issues. *Human Resource Management*, 31(3), 227-248.
- Morris, J. H. & Sherman, D. J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 515-526.

- Morris, J. H. & Snyder, R. A. (1979). A second look at need achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology*, 64, 173-178.
- Morris, J. H. & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). The theory and measurement of work commitment. Greenwich: JAI.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 214-228.
- Morrow, P. C. & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.
- Mottaz, C. (1986). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 214-228.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mueller, C. W., Finley, A., Iverson, R. D. & Price, J. L. (1999). The effects of group racial composition on job satisfaction, organizational commitment, and career commitment: The case of teachers. *Work and Occupations*, 26, 187-219.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E. & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Müller, U. (1998). The micropolitics of gender differences in family life. In V. Ferreira, T. Tavares & S. Portugal (Eds.). *Shifting bonds, shifting bounds* (pp. 329-344). Oeiras: Celta Editora.
- Near, J. P., Rice, R. W. & Hunt, R. G. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5, 415-429.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 37, 543-554.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Nichols, L. S. & Junk, V. W. (1997). The sandwich generation: Dependency, proximity, and task assistance needs of parents. *Journal of Family and Economic Issues*, 18(3), 299-326.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Nock, S. L. (2001). The marriages of equally dependent spouses. *Journal of Family Issues*, 22, 755-775.

- Nordenmark, M. (2002). Multiple social roles – a resource or a burden? Is it possible for men and women to combine paid work with family life in a satisfactory way? *Gender, Work and Organization*, 9(2), 125-145.
- Notman, M. T. & Nadelson, C. C. (1973). Medicine: A career conflict for women. *American Journal of Psychiatry*, 130, 1123-1127.
- Nunes, L. (2003). Um olhar sobre o ombro: Enfermagem em Portugal (1881-1998). Lusociência.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R. & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.
- O'Laughlin, E. M. & Bischoff, L. G. (2005). Balancing parenthood and academia: Work/family stress as influenced by gender and tenure status. *Journal of Family Issues*, 26(1), 79-106.
- O'Neil, R. & Greenberger, E. (1994). Patterns of commitment to work and parenting: Implications for role strain. *Journal of Marriage and the Family*, 56, 101-118.
- O'Reilly, C. A. III & Caldwell, D. E. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence for postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. A. III & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ogilvie, J. (1986). The role of the human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11, 335-359.
- Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 432-445.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Orpen, C. (1978). Work and nonwork satisfaction: A causal-correlational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 530-532.
- Orthner, D. K. & Pittman, J. F. (1986). Family contributions to work commitment. *Journal of Marriage and the Family*, 48, 573-587.
- Orthner, D. K., Bowen, G. L. & Beare, V. G. (1990). The organization family: A question of work and family boundaries. *Marriage and Family Review*, 15(3/4), 15-36.
- Orzack, L. H. (1963). Work as a "central life interest" of professionals. In E. O. Smigel (Ed.), *Work and leisure: A contemporary social problem* (pp. 73-84). New Haven, Conn.: College and University Press.
- Padavic, I. & Reskin, B. F. (2002). *Women and men at work* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 111-121.
- Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (1993). Personal portrait: The life-style of the woman manager. In Fagenson, E. A. (Ed.) *Women in management, Trends, issues, and challenges in managerial diversity* (Vol. 4, pp. 186-211). Newbury Park: CA, Sage.

- Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.
- Parasuraman, S. & Hansen, D. (1987). Coping with work stressors in nursing: Effects of adaptive versus maladaptive strategies. *Work and Occupations*, 14, 88-105.
- Parasuraman, S. & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment. *Group and Organization Studies*, 12(3), 287-303.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M. & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 275-300.
- Parsons, T. (1971). A estrutura social da família. In R. N. Anshen (Org.). *A família, sua função e destino* (273-300). Lisboa: Meridiano.
- Perry-Jenkins, M. Repetti, R. L. & Crouter, A. C. (2000). Work and family in the 1990s. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 981-998.
- Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. (2000). Work-family resource boundless and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.
- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago, os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 37(163), 447-474.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (2ª edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Peterson, R. R. & Gerson, K. (1992). Determinants of responsibility for child care arrangements among dual-earner couples. *Journal of Marriage and the Family*, 54, 527-536.
- Phillips, D. L. (1993). *Looking backward: A critical appraisal of communication thought*. Princeton, NJ.: Princeton University Press.
- Pierce, J. L. & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Preemployment propensity and initial work experience. *Journal of Management*, 13, 163-178.
- Piotrkowski, C. S., Rapoport, N. & Rapoport, R. (1987). Families and work. In M. B. Sussman & S. K. Steinmetz (Eds.). *Handbook of Marriage and the Family* (pp. 251-283). New York: Plenum Press.
- Pittman, J. F. (1994). Work/family fit as a mediator of work factors on marital tension: Evidence from the interface of greedy institutions. *Human Relations*, 47, 183-209.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24, 417-427.
- Pleck, J. H. (1985). *Working wives/working husbands*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Poeschl, G. (2000). Trabalho doméstico e poder familiar: Práticas, normas e ideais. *Análise Social*, 35(156), 695-719.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Porto Editora (2006). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Pratt, M. G. & Rosa, J. A. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418.
- Premack, S. L. & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job previews experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- Pryor, R. G. (1987). Differences among differences: In search of general work preference dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 426-433.
- Puddifoot, J. E. (1996). Some initial considerations in the measurement of community identity. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 327-336.
- Raabe, P. H. e Gessner, J. (1988) Employer family-supportive policies: Diverse variations on the theme. *Family Relations*, 37, 196-202.
- Rain, J. S., Lane, I. M. & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307.
- Raley, S. B., Mattingly, M. J. & Bianchi, S. M. (2006). How dual are dual-income couples? Documenting change from 1970-2001. *Journal of Marriage and Family*, 68, 11-28.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3): 460-471.
- Randall, D. M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 309-317.
- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.
- Randall, D. M. & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18, 194-211.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Rapoport, R. & Rapoport, R. (1965). Work and family in contemporary society. *American Sociological Review*, 30, 381-394.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- Rayman, P., Bailyn, L., Dickert, ., Carré, F., Harvey, M., Krim, R. & Read, R. (1999). Designing organizational solutions to integrate work and life. *Women in Management Review*, 14(5), 164-176.
- Rego, A. (1999). Justiça organizacional – entre a adolescências e a maturidade. In M. P. Cunha (Org.). *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (pp. 165-224). Publicações D. Quixote.
- Rego, A. (2002). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Reflectindo sobre as organizações de ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*, 3, 43-54.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4) , 25-35.
- Rego, A. & Carvalho, M. T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 6, 959-979.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.

- Rego, A, Freire, C. & Leite, R. (2002). O empenhamento organizacional dos funcionários bancários e suas raízes nas percepções de justiça: Um estudo exploratório. *Revista da Banca*, 53, 41-76.
- Reichers, A. E. (1985). Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Reilly, N. P. & Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Renk, K. Roberts, R., Roddenberry, A., Luick, M., Hillhouse, S., Meehan, C., Oliveros, A. & Phares, V. (2003). Mothers, fathers, gender role, and time parents spend with their children. *Sex Roles*, 48(7/8), 305-315.
- Repetti, R. L. (1987). Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710-720.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberg, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 825-836.
- Rice, R. W., Frone, M. R. & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G. & Near, J. P. (1985). Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Review*, 10, 296-310.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Roberto, K. (1993). Family caregivers of aging adults with disabilities: A review of the caregiving literature. In K. A. Roberto (Ed.), *The elderly caregiver: Caring for adults with developmental disabilities* (pp. 3-18). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Robinson, J. P. & Godbey, G. (1997). *Time for life: The surprising ways Americans use their time*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32, 649-661.
- Rosenbaum, M. & Cohen, E. (1999). Egalitarian marriages, spousal support, resourcefulness, and psychological distress among Israeli working women. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 102-113.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W. & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Rousseau, D. (1978). Relationship of work to nonwork. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 513-517.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. (2003). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45, 369-386.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Safilios-Rothschild, C. (1970). The influence of the wife's degree of work commitment upon some aspects of family organizations and dynamics. *Journal of Marriage and the Family*, 32, 681-691.
- Samdahl, D. M. & Kelly, J. J. (1999). Speaking only to ourselves? Citation analysis of Journal of Leisure Research and Leisure Sciences. *Journal of Leisure Research*, 31(2), 171-180.
- Sanders, M.M., Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A. & Steele-Clapp, L. (1998). Love and work: Career-family attitudes of new entrants into the labor force. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 603-619.
- São José, J., Wall, K. & Correia, S. V. (2002). *Trabalhar e cuidar de um idoso dependente: Problemas e soluções (Working Paper)*. Instituto de Ciências Sociais: Universidade de Lisboa.
- Saraceno, C. (1992). *Sociologia da família*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behaviour. *The Journal of Psychology*, 123(3), 277-290.
- Schmitt, N. & Bedeian, A. G. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology*, 67, 806-817.
- Scholarios, D. & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54-74.
- Schor, J. (1991). *The overworked American: The unexpected decline of leisure*. New York: Basic Books.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviours after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Sekaran, U. (1983). Factors influencing the quality of life in dual-career families. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 161-174.
- Shamir, B. (1983). Some antecedents of work-nonwork conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 98-111.
- Shaw, S. M. (2000). If our research is relevant, why is nobody listening? *Journal of Leisure Research*, 32(1), 147-151.
- Shearson, L. B. (1986). Full-page advertisement. *Wall Street Journal*, October 31, 7.
- Shepard, J. M. (1974). A status recognition model of work-leisure relationships. *Journal of Leisure Research*, 6, 58-63.
- Sherer, P. D. & Morishima, M. (1989). Roads and roadblocks to dual commitment: Similar and dissimilar antecedents of union and company commitment. *Journal of Labor Research*, 10(3), 311-330.

- Shoemaker, D. J., Snizek, W. E. & Bryant, C. D. (1977). Toward a further clarification of Becker's side-bet hypothesis as applied to organizational and occupational commitment. *Social Forces*, 56, 598-603.
- Shoptaugh, C. F., Phelps, J. A. & Visio, M. E. (2004). Employee eldercare responsibilities: Should organizations care? *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 179-196.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behaviour: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Siders, M. A., George, G., Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44, 580-590.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 48, 174-187.
- Skinner, D. A. (1982). The stressors and coping patterns of dual-career families. In H. I. McCubbin, A. E. Cauble & J. M. Paterson (Eds.). *Family stress, coping, and social support* (pp. 136-150). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Smigel, E. O (1963). *Work and leisure: A contemporary social problem*. New Haven, Connecticut: College and University Press.
- Snape, E. & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88, 152-159.
- Snir, R. Harpaz, I. (2002). Work-leisure relations: Leisure orientations and the meaning of work. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 178-203.
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Sommer, R. M., Bae, M. & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49, 977-993.
- Sorensen, J. E. & Sorensen, T. L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 98-106.
- Spector, P. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11): 1005-1016.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., Moraes, L. F. R., Ostrognay, G. M., Sparks, K., Wong, P. & Yu, S. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119-142.
- Spitzes, G. (1988). Women's employment and family relations: A review. *Journal of Marriage and the Family*, 50, 595-618.

- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 111-129.
- Staines, G. L. & Pleck, J. H. (1984). Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 69, 515-523.
- Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 526-529.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steffy, B. D. & Jones, J. W. (1988). The impact of family and career planning variables on the organizational, career, and community commitment of professional women. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 196-212.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2): 123-138.
- Stohs, J. H. (1995). Predictors of conflict over the household division of labor among women employed full-time. *Sex Roles*, 33(4/4), 257-275.
- Stumpf, S. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 2, 308-329.
- Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447-460.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86, 653-663.
- Swales, S. (1995). *Organizational commitment: Do organizations deserve it?* Working paper presented to the British Academy of Management Annual Conference, Sheffield, 11-13 September.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), 199-212.
- Swanson, V. & Power, K. G. (1999). Stress, satisfaction and role conflict in dual-doctor partnerships. *Community, Work & Family*, 2(1), 67-88.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Tavares, S. (2000). *Determinantes da implicação organizacional afectiva: Um estudo transcultural*. Tese de mestrado não publicada apresentada ao ISCTE, Lisboa.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Amadora: McGraw-Hill.
- Taveggia, T. C. & Ziemba, T. (1978). A study of the 'central life interests' and 'work attachments' of male and female worker. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 305-320.
- Taylor, K. M. & Popma, J. (1990). An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 17-31.

- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology, 135*(2), 226-236.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.
- Texto Editora (2003). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Lisboa: Texto Editora.
- 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.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E. & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues, 16*(4), 545-565.
- Thompson, L. & Walker, A. J. (1989). Gender in families: Women, and men in marriage, work, and parenthood. *Journal of Marriage and the Family, 51*, 845-871.
- Thornton, R. (1970). Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly, 15*(4), 417-426.
- Torres, A. C. (2004). *Vida conjugal e trabalho: Uma perspectiva sociológica*. Oeiras: Celta Editora.
- Torres, A. C. & Silva, F. V. (1998). Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres. *Sociologia, Problemas e Práticas, 28*, 9-65.
- Torres, A. C. (Coord.), Silva, F. V., Monteiro, T. L. & Cabrita, M. (2004). *Homens e mulheres entre família e trabalho*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Troits, P. A. (1983). Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *American Sociological Review, 48*, 174-187.
- Tuma, N. B. & Grimes, A. J. (1981). A comparison of models of role orientations of professionals in a research-oriented university. *Administrative Science Quarterly, 26*, 187-206.
- Uhlenberg, P. & Cooney, T. M. (1990). Male and female physicians: Family and career comparisons. *Social Science Medicine, 30*(3), 373-378.
- Vala, J., Cabral, M. V. & Ramos, A. (2003). (Orgs.). *Valores sociais: Mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management, 18*(1), 153-167.
- Vandenberg, R. J. & Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology, 75*, 60-67.
- Vandenberg, R. J. & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 535-547.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management, 20*, 123-140.

- Vandenberghe, C. Bentein, K. & Singlhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Vicente, A. (1998). *As mulheres em Portugal na transição do milénio*. Lisboa: Multinova.
- Von Glinow, M. A. (1988). *The new professionals*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Voydanoff, P. (2001a). Conceptualizing community in the context of work and family. *Community, Work & Family*, 4(2), 133-156.
- Voydanoff, P. (2001b). Incorporating community into work and family research: A review of basic relationships. *Human Relations*, 54(12), 1609-1637.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707-726.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for moratorium or a resurrection. *Human Relations*, 50(6), 727-749.
- Wallace, J. E. (2005). Job stress, depression and work-to-family conflict: A test of strain and buffer hypotheses. *Relations Industrielles/Industrial Relation*, 60(3), 510-537.
- Walters, V., Eyles, J., Lenton, R., French, S. & Beardwood, B. (1998). Work and health: A study of the occupational and domestic roles of women registered nurses and registered practical nurses in Ontario, Canada. *Gender, Work and Organization*, 5(4), 230-244.
- Watkins, C. E. & Subich, L. M. (1995). Annual review, 1992-1994: Career development, reciprocal work/nonwork interaction, and women's workforce participation. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 109-163.
- Wayne, J. H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationship of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.
- Welsch, H., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behaviour, and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1989.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y. & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioural approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Wiersma, U. J. & Van den Berg, P. (1991). Work-home role conflict, family climate, and domestic responsibilities among men and women in dual-earner families. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1207-1217.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 543-560.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, LXX, 137-158.

- Wiley, D. L. (1987). The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management*, 13, 467-472.
- Williams, K. & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37, 837-868.
- Williams, L. J. & Andersen, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Williams, P. A. (1971). Women in medicine: Some themes and variation. *Journal of Medical Education*, 46, 584-591.
- Wilson, J. & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62, 694-713.
- Wilson, J. & Musick, M. (1998). The contribution of social resources to volunteering. *Social Science Quarterly*, 79, 799-814.
- Wilson, S., Butler, M., James, K., Partington, D., Singh, V. & Vinicombe, S. (2004). The fallacy of integration: Work and non-work in professional services. *Women in Management Review*, 19(4), 186-195.
- Winslow, S. (2005). Work-family conflict, gender, and parenthood, 1977-1997. *Journal of Family Issues*, 26(6), 727-755.
- Yogev, S. (1981). Do professional women have egalitarian marital relationships? *Journal of Marriage and the Family*, 43(4), 865-871.
- Yogev, S. (1982). Are professional women overworked? Objective versus subjective perception of role loads. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 165-169.
- Yogev, S. & Brett, J. (1985). Patterns of work and family involvement among single- and dual-earner couples. *Journal of Applied Psychology*, 70, 754-768.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537.
- Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domains of work and family concerns. In Zedeck, S. (Ed.), *Work, families and organizations* (pp. 1-32). San Francisco: Jossey Bass.
- Zedeck, S. & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, 240-251.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zuzanek, J. & Smale, B. J. A. (1997). More work – less leisure? Changing allocations of time in Canada, 1981 to 1992. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 20(1), 73-106.

Anexo I – Instrumento de recolha de dados

Anexo II – Quadros de resultados não incluídos no texto

Quadro 1. Análise factorial da escala de suporte do cônjuge (matriz das componentes)*

Itens	Factor
O meu cônjuge/companheiro(a)...	
1. apoia incondicionalmente a ideia de eu trabalhar	0,502
2. concorda com o facto de eu trabalhar principalmente porque precisamos do dinheiro	0,289
3. fala frequentemente comigo sobre os meus objectivos de carreira, bem como as formas de alcançar essas metas	0,767
4. tem dificuldade em aceitar certos inconvenientes que resultam da minha profissão (por exemplo, viagens ou saídas frequentes, chegar tarde a casa) (R)	0,551
5. encoraja-me a desenvolver novas aptidões e competências no sentido de me aperfeiçoar na minha profissão (por exemplo, a frequentar cursos, investir em formação)	0,792
6. chama-me a atenção para determinados eventos e informações que podem ser importantes para a minha profissão	0,709
7. nem sempre está disposto a ouvir os meus problemas relacionados com o trabalho (R)	0,422
8. discute abertamente comigo os sucessos e contrariedades resultantes da minha profissão	0,724

(R) Itens recodificados

*KMO: 0,783

Quadro 2. Análise factorial da escala de importância e centralidade da família (matriz das componentes)*

Itens	Factor
1. Os grandes motivos de satisfação da minha vida prendem-se com a família	0,775
2. Preocupo-me muito com a vida das pessoas da minha família	0,616
3. Os meus objectivos de vida estão sobretudo orientados para a família	0,793
4. Sentir-me-ia totalmente realizado(a) sem o papel que desempenho no contexto familiar (R)	0,431
5. Embora as actividades do domínio extra-laboral constituam uma parte importante da minha vida, as relações familiares assumem especial relevo	0,664
6. As coisas mais importantes que me aconteceram envolvem a minha família	0,803
7. Gosto de falar sobre a minha família às outras pessoas	0,619
8. A minha família é uma extensão daquilo que eu sou	0,761

(R) Itens recodificados

*KMO: 0,885

Quadro 3. Análise factorial da escala de envolvimento na comunidade (matriz das componentes)*

Itens	Factor
1. Costumo discutir os problemas relativos à minha comunidade com várias pessoas	0,718
2. É raro conviver com pessoas da minha comunidade (R)	0,735
3. Na minha opinião, esta é a melhor comunidade para se viver	0,455
4. Por vezes, dou por mim a falar sobre a minha comunidade com pessoas exteriores a ela	0,662
5. Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha comunidade (R)	0,723
6. Vivo os problemas da minha comunidade como se fossem os meus	0,699
7. Participo activamente nos eventos religiosos, políticos e culturais da comunidade	0,717

(R) Itens recodificados

*KMO: 0,812

Quadro 4. Análise factorial da escala de benefícios do papel de pai/mãe (matriz das componentes)*

Itens	Factor
O papel de pai/mãe...	
1. proporciona-me apoio de modo a poder enfrentar as dificuldades no trabalho	0,757
2. faz com que as desilusões no trabalho sejam mais facilmente assimiladas	0,726
3. ajuda-me a esquecer os problemas no trabalho	0,691
4. permite-me desenvolver aptidões importantes para a minha profissão	0,721
5. ajuda-me a compreender melhor as pessoas no trabalho	0,697

*KMO: 0,712

Quadro 5. Análise factorial da escala de benefícios do envolvimento na comunidade (matriz das componentes)*

Itens	Factor
O envolvimento na comunidade...	
1. melhora a minha imagem no trabalho	0,605
2. permite-me aceder a factos e informações que podem ser usados no trabalho	0,828
3. proporciona-me contactos que podem ser úteis para a minha profissão	0,817
4. permite-me desenvolver aptidões importantes para a minha profissão	0,727
5. ajuda-me a compreender melhor as pessoas no trabalho	0,619

*KMO: 0,702

Quadro 6. Análise factorial da escala de benefícios do lazer (matriz das componentes)*

Itens	Factor
As actividades de lazer...	
1. ajudam-me a relaxar e esquecer os problemas do trabalho	0,566
2. dão-me energia renovada para levar a cabo os desafios colocados por esta profissão	0,721
3. ajudam-se a ultrapassar as dificuldades no trabalho	0,841
4. permitem-me desenvolver aptidões importantes para a minha profissão	0,740
5. são fonte de inspiração de novas ideias que podem ser aplicadas no trabalho	0,688

*KMO: 0,700

Quadro 7. Análise factorial da escala dos custos/constrangimentos extra-laborais (matriz das componentes)*

Itens	Factor
1. Se eu tivesse menos obrigações relacionadas com o domínio extra-laboral, o meu dia de trabalho seria certamente mais longo	0,546
2. As obrigações resultantes do domínio extra-laboral interrompem o meu dia de trabalho	0,650
3. As preocupações inerentes a determinadas actividades extra-laborais afectam o meu trabalho	0,743
4. As obrigações resultantes do domínio extra-laboral impedem-me frequentemente de aceitar responsabilidades profissionais acrescidas	0,702
5. Por vezes, sou obrigado(a) a usar o tempo de trabalho para cumprir certas obrigações extra-laborais	0,697
6. As obrigações assumidas no domínio extra-laboral impedem-me de escolher ou fazer o horário de trabalho que pretendo	0,724
7. Por vezes, vejo-me impossibilitado(a) de cumprir as obrigações profissionais devido a solicitações exteriores ao trabalho	0,756
8. Por vezes, as obrigações assumidas no domínio extra-laboral distraem-me e/ou criam-me dificuldades de concentração no trabalho	0,778
9. Por vezes, as actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral tornam-me tenso(a), irritável e de mau humor no trabalho	0,743
10. Por vezes, chego cansado(a) ao trabalho devido às actividades desenvolvidas no domínio extra-laboral	0,710
11. Por vezes, no trabalho, dou comigo a pensar naquilo que tenho que fazer no domínio extra-laboral	0,653
12. Certos problemas exteriores ao trabalho causam-me perturbações do sono, que se repercutem sobre o trabalho	0,651

*KMO: 0,905

Quadro 8. Análise factorial da escala de políticas de conciliação entre vida profissional e familiar (matriz das componentes)*

Itens	Factor
Na minha opinião, a organização em que eu trabalho deveria...	
1. ser responsável pela criação de facilidades na prestação de cuidados e assistência aos filhos dos seus trabalhadores (por exemplo, criar uma creche)	0,756
2. proporcionar um apoio extra e maior flexibilidade aos trabalhadores com filhos (por exemplo, dar informações sobre serviços de prestação de cuidados a crianças)	0,854
3. proporcionar um apoio extra e maior flexibilidade aos trabalhadores com familiares idosos a cargo	0,839
4. organizar seminários sobre estratégias de conciliação entre a vida profissional e privada	0,748
5. oferecer programas de aconselhamento pessoal e assistência aos trabalhadores (por exemplo, aconselhamento para problemas familiares)	0,750
6. organizar eventos extensivos à família dos trabalhadores (por exemplo, convívios)	0,625
7. treinar as chefias no sentido da sensibilização para os conflitos resultantes da interacção trabalho/domínios extra-laborais, considerando tal atribuição parte integrante da sua função	0,740

*KMO: 0,865

Quadro 9. Análise factorial da escala de apoio das chefias (matriz das componentes)*

Itens	Factor
A minha chefia...	
1. altera algumas situações de trabalho, de modo a facilitar a vida aos colaboradores	0,835
2. mostra receptividade em relação às questões extra-laborais, facilitando a sua abordagem	0,869
3. é alguém em quem posso confiar os meus problemas pessoais	0,775
4. é bastante flexível, dentro dos limites impostos pela natureza do trabalho	0,825
5. não aprecia ser confrontada com problemas da esfera privada dos seus colaboradores (R)	0,660

(R) Item recodificado

*KMO: 0,843

Quadro 10. Análise factorial da escala de apoio dos colegas (matriz das componentes)*

Itens	Factor
Os meus colegas de trabalho...	
1. alteram algumas situações de trabalho, de modo a facilitar a vida aos outros colegas	0,825
2. mostram receptividade em relação às questões extra-laborais, facilitando a sua abordagem	0,848
3. são pessoas em quem posso confiar os meus problemas pessoais	0,780
4. são bastante flexíveis, dentro dos limites impostos pela natureza do trabalho	0,844
5. não apreciam ser confrontados com problemas da esfera privada dos outros colegas (R)	0,604

(R) Item recodificado

*KMO: 0,818