

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL AFECTIVO E SALIÊNCIA DAS  
ACTIVIDADES: DIFERENÇAS ENTRE SEXOS**

**Ricardo Filipe Ferreira Oliveira Jardim**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações**

**2010**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL AFECTIVO E SALIÊNCIA DAS  
ACTIVIDADES: DIFERENÇAS ENTRE SEXOS**

**Ricardo Filipe Ferreira Oliveira Jardim**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael**

**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

Após cinco longos anos termino mais um ciclo da minha vida, a conclusão do Mestrado Integrado em Psicologia. Este longo percurso desenvolveu-se repleto de momentos muito bons e de momentos que embora adversos tiveram um papel fundamental no meu crescimento ao nível pessoal e profissional. Este capítulo possibilita-me agradecer a todas as pessoas envolvidas neste crescimento mas também a todos aqueles que tiveram influência na presente investigação:

Ao Professor Doutor Manuel Rafael por toda a sua disponibilidade, pela excelente qualidade científica da sua orientação e por todo o profissionalismo demonstrado durante a realização desta investigação.

Aos restantes professores que tiveram bastante importância no meu processo de aprendizagem.

À minha Mãe pela inspiração e motivação, ao meu Pai por todos os conselhos que me forneceu durante todo este período e à minha Tia, uma das principais responsáveis pela concretização do meu mestrado.

Ao Tiago, ao Ricardo, à Diana, à Mafalda e à Carlota pela amizade, pela preocupação para comigo, pelos bons e maus momentos proporcionados. Foram pilares importantes neste percurso.

Ao Hugo pela disponibilidade e paciência demonstrada na análise e interpretação estatística.

A todos os participantes na investigação pela sua colaboração.

A todos agradeço profundamente.

## RESUMO

Os estudos relativos às diferenças entre sexos têm vindo cada vez mais a ganhar importância no mundo organizacional. De acordo com esta evidência, o presente trabalho tem como objectivo principal o estudo da relação entre o empenhamento organizacional afectivo, a saliência das actividades e o sexo. Os itens da escala de empenhamento organizacional afectivo (Bruno, 2007), presentes na Ficha de Dados Pessoais do Inventário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (Rafael & Lima 2008), e o Inventário sobre Saliência das Actividades foram aplicados a uma amostra de 139 adultos colaboradores. Não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que respeita ao empenhamento organizacional afectivo. Relativamente à saliência das actividades, tanto os homens como as mulheres revelam resultados mais elevados, quer em adesão quer em participação, no papel trabalho em detrimento do papel casa/família. Estes resultados permitem alertar as organizações para a necessidade da implementação de práticas de gestão de recursos humanos que possibilitem aos seus colaboradores equilibrarem a sua vida profissional com a sua vida pessoal, mais particularmente, com a sua família, tendo como consequência um melhor empenhamento organizacional dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Empenhamento Organizacional Afectivo; Saliência das Actividades; Sexo

## ABSTRACT

The studies about gender differences have been increasingly gaining importance in the organizational world. According to this evidence, this study aims at evaluating the relationship between affective organizational commitment, role salience and sex. The items in the scale of affective organizational commitment (Bruno, 2007) were presented in the Personal Data Sheet, which is on the Survey on the Quality of Work Life (Rafael & Lima, 2008) and the Survey on the Role Salience were applied to a sample of 139 adult employees. There are no significant differences between men and women with regard to affective organizational commitment. For the role salience, both men and women show higher results, whether in membership or in participation, for work role to the detriment of home/family role. These results allow to alert organizations to the necessity of implementation of human resources management practices that enable their employees balance their work life with your personal life, more particularly, with his family, resulting in a better organizational commitment.

**Key-words:** Affective organizational commitment; Role Salience; Sex.

# Índice Geral

	Pág.
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO/ABSTRACT	iii
INTRODUÇÃO	1
1.ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Empenhamento Organizacional Afectivo	3
1.1.1. Modelo das Três Componentes de Allen & Mayer	5
1.1.2 Antecedentes do Empenhamento Organizacional Afectivo	6
1.1.3 Consequências do Empenhamento Organizacional Afectivo	7
1.2 Saliência das Actividades	8
1.3 Relação entre Empenhamento Organizacional Afectivo e Saliência das Actividades	11
2.MÉTODO	13
2.1 Participantes	13
2.2. Instrumentos	15
2.2.1 Questionário de Empenhamento Organizacional	15
2.2.2 Inventário sobre a Saliência das Actividades	16
2.3 Procedimento de recolha de dados	18
3.ANÁLISE DE DISCUSSÃO DE RESULTADOS	19
4.CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

## ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1. Distribuição da amostra por idades.	13
Quadro 2. Caracterização da amostra por habilitações literárias e sexo.	14
Quadro 3. Caracterização da amostra por tempo na actual organização e sexo	14
Quadro 4. Empenhamiento Organizacional Afectivo – Médias, Desvios-Padrão e Valor <i>t</i>	19
Quadro 5. Saliência das Actividades – Médias, Desvios-Padrão por papéis e Valor <i>t</i>	21
Quadro 6. Sexo – Médias, Desvios-Padrão por sexo e Valor <i>t</i>	24

## INTRODUÇÃO

O panorama actual do mundo organizacional depara-se, constantemente, com inúmeros obstáculos, sejam eles provenientes da mudança nos mercados económicos, da exigência dos clientes, da procura incessante pela melhor qualidade dos serviços ou, até mesmo, da inovação tecnológica tão necessária para alcançar excelentes níveis de produtividade. Mas para que esses obstáculos sejam ultrapassados é necessário que as organizações melhorem os seus processos laborais tornando-se cada vez mais competitivas, processos esses que podem recair sobre uma única ferramenta, o colaborador.

Desde os anos 70, que o empenhamento organizacional tornou-se um tópico muito interessante de investigação (Brown, 1996). O conceito de empenhamento organizacional tem assumido um papel indispensável na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes no contexto de trabalho. Muitos têm sido os estudos que põem em evidência esta situação de centralidade do empenhamento organizacional, relacionando-o com outros modelos e variáveis antecedentes ou correlacionadas. Portugal não tem sido indiferente a esta tendência, tendo aparecido diversos estudos em que o elemento central é o empenhamento organizacional (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Mowday, Porter e Steers (1979, citado por Rocha, Cardoso & Tordera, 2008) sugeriram que este processo relacionado com o empenhamento organizacional tem importantes implicações para colaboradores, organizações, e sociedade em geral.

A presente investigação foi direccionada apenas para uma das três componentes do empenhamento organizacional, o empenhamento organizacional afectivo. O elevado nível de empenhamento organizacional afectivo é caracterizado pelos sentimentos de pertença, orgulho e lealdade pela organização. Estes sentimentos permitem à organização apoiar os seus colaboradores, tratá-los adequadamente, reforçando os sentidos de importância e competência pessoal, que parecem valorizar as suas contribuições individuais e colectivas (Meyer & Allen, 1997). Sempre que os colaboradores apresentam elevados valores desta componente do empenhamento, tendem a identificar-se mais com a organização e com o seu próprio trabalho (Allen & Mayer, 1990).

Relativamente à outra temática abordada neste estudo, a saliência das actividades, importa referir que o comportamento de um indivíduo deve ser encarado

como intencional e orientado de modo a alcançar os seus objectivos pessoais. Pois, para entender a estrutura e o significado de vida de um indivíduo é fundamental considerar a sua participação numa variedade de papéis ao longo da sua vida (Cook, 1994).

A gestão do trabalho e das responsabilidades familiares é, sem dúvida, um problema crescente na sociedade de hoje, sobretudo devido em parte à evolução dos papéis dos homens e mulheres, tanto no trabalho como em casa. Não são apenas as mulheres que agora são mais propensas a trabalhar fora de casa, mas também é mais comum encontrarmos homens a desenvolver responsabilidades dentro de casa (Duxbury, Higgins, & Lee, 1994; Lero, 2003, citado por McElwain, Korabik & Rosin 2005). O sexo influencia de facto, o modo como os indivíduos percebem os vários papéis, envolvimentos e prioridades ao longo do tempo. Intencionalmente, ou não, homens e mulheres relatam as suas principais funções da mesma forma saliente, contudo o modo como definem, aprovam e gerem esses mesmos papéis é que poderá ser bastante diferente (Cook, 1994).

Esta investigação pretende evidenciar, numa primeira fase, em que medida o empenhamento organizacional afectivo poderá variar de acordo com o sexo, e numa segunda fase, qual a importância que esta última variável assume nos diferentes papéis, nomeadamente, em adesão e participação, no trabalho e em casa/família.

Relativamente à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro corresponde ao enquadramento teórico do estudo, onde está contemplada informação referente à temática do empenhamento organizacional afectivo e da saliência das actividades; aqui são apresentadas, na sequência da revisão de literatura efectuada, as hipóteses de investigação. No segundo capítulo, encontra-se o método, que contempla a caracterização da amostra e dos instrumentos utilizados, assim como, o procedimento de recolha de dados. No terceiro capítulo, é efectuada a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, no quarto capítulo, são apresentadas as conclusões e limitações principais do estudo, sendo também sugeridas ideias para futuras investigações.

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1.1 Empenhamento Organizacional Afectivo

Os estudos sobre empenhamento organizacional têm produzido, ao longo do tempo, uma extensa literatura sobre as relações que se estabelecem entre empregados e a sua organização (Mowday, 1999), pois consideram este facto uma mais-valia na medida em que exerce um grande impacto sobre o desempenho e o sucesso da mesma (Nehmeh, 2009).

A pesquisa realizada até hoje sobre esta temática procura chegar a um consenso sobre a definição de empenhamento organizacional, todavia as definições existentes apresentam em comum o facto de considerarem este tipo de empenhamento como uma ligação desenvolvida entre o indivíduo e a organização (Mathieu & Zajac, 1990).

Em termos gerais, o empenhamento organizacional consiste na ligação psicológica entre o trabalhador e a sua organização, o que torna menos provável um trabalhador abandonar a organização voluntariamente (Allen & Meyer, 1996). Além disso, corresponde também à acção de permanecer na organização mais tempo do que o seu horário normal de trabalho (Meyer & Allen, 1997), sendo um comportamento que facilita o aumento da eficácia e da produtividade organizacional (Bruno, 2007). Os funcionários empenhados identificam-se mais com os objectivos e valores da organização, têm um forte desejo de permanecer na mesma e estão dispostos a mostrá-lo, por exemplo, através de um maior número de comportamentos de cidadania organizacional e de uma maior vontade de fazer mais do que lhes é exigido (Nehmeh, 2009).

Segundo Mowday (1999), há uma forte crença de que o empenhamento é um conceito importante, com relevância considerável para os empregados e organizações. Do ponto de vista dos colaboradores, o empenhamento no trabalho no âmbito de uma organização poderá potenciar e acrescentar significado à sua vida (por exemplo, aumentar a percepção de auto-estima). Da perspectiva das organizações ter colaboradores empenhados será benéfico, uma vez que permite aumentar o desempenho, reduzindo o *turnover* e o absentismo. Deste modo, a compreensão do processo através do qual os trabalhadores se comprometem com a organização e como

isso pode ser administrado, será um trunfo importante para colaboradores e chefias (Mowday 1999).

Existem determinados benefícios derivados do empenhamento, como os incentivos (por exemplo, salário e prêmios) no entanto, não é certo que estes incentivos criem um tipo de empenhamento desejado (Meyer & Allen, 1997). As oportunidades de fazer parte de um trabalho importante e desafiador, conhecer e interagir com pessoas interessantes, e aprender novas competências, desenvolvendo-se como trabalhador e pessoa poderão ser obtidos através do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Existem, também desvantagens (Meyer & Allen, 1997). Por exemplo, o empenhamento excessivo entre o colaborador e a organização pode gerar riscos imprevisíveis (Mowday, 1991) podendo conduzir a um grande dispêndio de tempo e energia que poderia ser investido noutras actividades (família, tempos livres). Além disso, aqueles que estão empenhados numa organização poderão encontrar-se menos preocupados com o desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, que manteria a sua empregabilidade e capacidade de negociar o emprego caso a organização mudasse ou deixasse de existir (Meyer & Allen, 1997). O empenhamento pode também ter implicações no absentismo, na intenção de *turnover*, no abandono efectivo da organização, nos comportamentos de cidadania e no desempenho organizacional (Bruno, 2007). A perda da capacidade de inovação e de adaptação à mudança poderá ser igualmente uma realidade neste contexto (Randall, 1987, citado por Meyer & Allen, 1997).

Na sequência de vários estudos empíricos que focam a relação entre o empenhamento organizacional e outras variáveis de interesse, verificou-se que o empenhamento poderá ser entendido como consequência ou antecedente de outras variáveis. Como consequência, o empenhamento organizacional está associado a diversas variáveis pessoais, diversos papéis e aspectos do ambiente de trabalho, desde as suas características até às dimensões da estrutura de trabalho. Como antecedente, é utilizado para prever o absentismo, o desempenho, o *turnover* e outros comportamentos dos colaboradores (Morrow, 1983; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers, 1985; and Steers, 1977, citados por Mathieu & Zajac, 1990).

O empenhamento organizacional distingue duas abordagens, a comportamental e a atitudinal. O empenhamento comportamental focaliza o processo pelo qual os

indivíduos ficam vinculados às acções e preocupações da organização e como eles lidam com esse problema (Meyer & Allen, 1997). Por outro lado, o empenhamento atitudinal refere-se ao processo pelo qual as pessoas chegam a pensar sobre a sua relação com a organização. Em muitos aspectos, diz respeito à forma como as pessoas consideram em que medida os seus próprios valores e objectivos são congruentes com os da organização (Meyer & Allen, 1997).

#### 1.1.1. Modelo das Três Componentes de Allen & Mayer

Meyer e Allen (1991) observaram que o empenhamento é muitas vezes descrito como um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização tendo implicações na decisão do indivíduo permanecer como membro na organização. Todavia, independentemente das definições, os colaboradores empenhados tendem a permanecer mais na organização que os colaboradores menos empenhados.

O que difere entre as definições é a natureza da descrição do estado psicológico. Assim, com o intuito de reconhecer essas diferenças, Meyer e Allen aplicaram diferentes designações de modo a descrever três componentes do empenhamento organizacional: afectiva, normativa e de continuidade (Meyer & Allen, 1997).

O modelo concebido por Allen e Meyer em 1990, Modelo das Três Componentes, é considerado o mais completo de entre uma série de modelos sobre empenhamento (Bruno, 2007).

Neste modelo, as três componentes do empenhamento organizacional, conceptualizadas por Allen e Meyer, são o empenhamento afectivo, o empenhamento de continuidade e o empenhamento normativo. O empenhamento afectivo refere-se à ligação emocional do trabalhador, à identificação com a organização e à participação com a mesma. Os colaboradores com alto nível de empenhamento afectivo continuam a permanecer na organização por sua própria vontade. O empenhamento de continuidade está relacionado com a consciencialização dos custos associados ao abandono da organização. Os colaboradores associados à organização através de um empenhamento de continuidade permanecem porque precisam de o fazer. Finalmente, o empenhamento normativo reflecte um sentimento de obrigação perante a organização. Os colaboradores com um alto nível de empenhamento normativo sentem que devem permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

Desta forma, Meyer e Allen (1991) argumentaram que seria mais apropriado considerar o empenhamento afectivo, normativo e de continuidade como componentes, em vez de tipos de empenhamento porque o relacionamento de um indivíduo com uma organização pode reflectir diferentes graus das três componentes de empenhamento.

Por exemplo, um colaborador pode sentir, simultaneamente, uma forte ligação com a organização, mas também um sentimento de obrigação de permanência com a mesma. Um segundo colaborador pode gostar muito de trabalhar para a organização e, no entanto, reconhecer que a sua saída da mesma poderá levar a uma situação desfavorável do ponto de vista económico. Finalmente, um terceiro colaborador poderá experimentar um grau considerável de desejo, necessidade e obrigação de permanecer na actual organização (Meyer & Allen, 1991).

Por conseguinte, para obter uma compreensão clara sobre a relação do colaborador com a organização, dever-se-á considerar a força das três componentes de empenhamento, ao invés de classificar em particular a relação entre colaborador e organização (Meyer & Allen, 1997).

### 1.1.2. Antecedentes do Empenhamento Organizacional Afectivo

Como o presente estudo aborda o empenhamento organizacional afectivo, referir-se-á apenas os antecedentes desta componente. É importante mencionar que a componente normativa e a componente de continuidade, apresentam, igualmente, antecedentes que influenciam a relação do colaborador com a organização.

Segundo Mathieu e Zajac (1990) os antecedentes do empenhamento afectivo podem ser agrupados em duas grandes categorias: as variáveis situacionais, que respeitam às características da função e características organizacionais (grau de autonomia, diversidade das tarefas e estilo de liderança); e as características pessoais do indivíduo (tais como, as variáveis demográficas – sexo, idade, antiguidade ou variáveis disposicionais – personalidade, valores). Em geral, as relações existentes entre variáveis demográficas e empenhamento organizacional afectivo não são nem fortes, nem muito coerentes (Meyer & Allen, 1997). Perante a variável sexo (uma das variáveis analisadas nesta investigação), Grusky (1966) sugeriu que as mulheres estão, habitualmente, mais empenhadas com a organização, porque têm que superar mais obstáculos que os homens; particularmente, Mowday et al. (1982, citado por Bruno, 2007) também

relataram diferenças entre sexos, referindo um maior empenhamento organizacional afectivo no sexo feminino. Ao tentar comprovar este facto, o estudo de Mathieu e Zajac (1990) mostra que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no empenhamento organizacional afectivo. Argumenta-se que as diferenças de sexo no empenhamento, quando presentes, são mais atribuídas às características do trabalho e às suas diferentes experiências do que propriamente ligadas ao sexo em si (Marsden, Kallenberg, & Cook, 1993, citado por Meyer & Allen, 1997).

No presente estudo, e atendendo aos dados mencionados na literatura, relativos à variável sexo formulou-se a seguinte hipótese:

H1: *O sexo feminino apresenta maior empenhamento organizacional afectivo comparativamente com o sexo masculino.*

### 1.1.3. Consequências do Empenhamento Organizacional Afectivo

Um colaborador com um alto empenhamento organizacional afectivo e que sente uma forte ligação emocional à organização, terá uma maior motivação e vontade de contribuir significativamente para a organização do que um trabalhador com um fraco empenhamento organizacional afectivo. Assim, espera-se que os colaboradores com forte empenhamento organizacional afectivo optem por se ausentar do trabalho com menos frequência, estando mais motivados no seu trabalho (Allen & Meyer, 1997).

No entanto, como referido anteriormente, o empenhamento pode ainda ter implicações no absentismo, na intenção de *turnover*, no abandono efectivo da organização, nos comportamentos de cidadania e no desempenho organizacional (Bruno, 2007).

Mowday (1982, citado por Mathieu e Zajac, 1990) previu que a grande consequência do empenhamento organizacional afectivo do colaborador seria uma baixa taxa de *turnover*, que se confirmou, mais tarde nas meta-análises de Mathieu e Zajac (1990). Neste caso em particular, Hackett, Bycio e Hausdorf (1994) referiram, também, que as três componentes do empenhamento organizacional (afectivo, continuidade e normativo) apresentam uma relação significativamente negativa com a intenção de *turnover*. Posteriormente, Chen, Hui e Seago (1998) revelaram que o empenhamento organizacional afectivo e o empenhamento de continuidade estavam negativamente associados com as intenções de *turnover*. No entanto, verificaram que a correlação entre

o empenhamento organizacional afectivo e o *turnover* era mais forte do que a correlação entre empenhamento de continuidade e o *turnover*.

Contudo, Meyer e Allen (1991) realçam que, relativamente ao desempenho, o empenhamento organizacional afectivo correlaciona-se positivamente com esta variável, assim como com comportamentos de cidadania organizacional, verificando-se uma correlação positiva comparativamente com colaboradores que apresentam fracos laços de empenhamento afectivo.

## 1.2. Saliência das Actividades

Na sequência da nova definição de carreira proposta por Donald Super, em 1976, que enfatiza os vários papéis desempenhados pelo indivíduo ao longo da sua vida e sendo esta representada pelo “Arco-Íris da Carreira”, surge o novo conceito de “Saliência dos Papéis”. Este refere-se à importância relativa aos diversos papéis (Super, 1984), onde se dá particular ênfase ao conceito de “Saliência do Trabalho”. O termo saliência de papéis refere-se à variedade de combinações das qualidades da adesão, da participação e do conhecimento do papel (Cook, 1994).

Na sequência do modelo da saliência dos papéis proposta por Kidd e Knasel, em 1979, um novo modelo foi desenvolvido para a avaliação dos valores e papéis da saliência, envolvendo vários países. Este modelo é designado por *Work Importance Study* (WIS). A discussão da revisão da literatura e das suas conclusões do referido modelo foi especialmente útil na redefinição dos conceitos teóricos e dos vários modelos (Ferreira Marques, 1989).

A partir de 1979, sob a coordenação do professor Donald Super, o objectivo do WIS consistiu em estudar a importância do trabalho, em comparação com outras actividades de jovens e adultos (Ferreira Marques, 1989). Após esta revisão de literatura, surgiu um novo modelo de saliência, onde emergem três aspectos básicos. Estes aspectos são os seguintes: a adesão (a componente afectiva, o apego emocional), a participação (a componente comportamental, utilização do tempo e energia para desempenhar um papel) e o conhecimento (a componente cognitiva, envolvendo informações e compreensão de um papel) (Ferreira Marques, 1989).

Nem todos os indivíduos experimentam os mesmos níveis de adesão, participação ou conhecimento, sendo necessário atender às diferenças individuais e aos valores de cada papel, por exemplo, um colaborador pode passar muitas horas num posto de

trabalho (alta participação) e no entanto ter pouca adesão a este. Por outro lado, outro colaborador pode sentir uma forte adesão a um determinado trabalho e, contudo, a sua produtividade ser reduzida (baixa participação) (Cook, 1994).

Este estudo, em particular, remete para a influência que a variável sexo tem na adesão e participação dos diferentes papéis, que incorporam a saliência de papéis, mais concretamente, os papéis trabalho e casa/família. Estes representam as principais realidades referentes à vida adulta (Frone, Russell & Cooper, 1992a). A gestão do trabalho e as responsabilidades familiares são, actualmente, um problema crescente na nossa sociedade, em parte devido às trocas de papéis, isto é, os homens realizam cada vez mais tarefas domésticas enquanto as mulheres passam mais tempo nos seus empregos (Duxbury, Higgins, & Lee, 1994; Lero, 2003, citado por McElwain, Korabik & Rosin 2005).

Apesar de muitos homens e mulheres mencionarem que um dos seus grandes valores é a família e não o trabalho, tradicionalmente, em termos de sexo, o trabalho remunerado diz mais respeito aos homens, ao passo que as tarefas domésticas são mais destinadas às mulheres (Gutek, Searle, & Klepa, 1991).

A pesquisa existente sugere que os resultados são mais preocupantes quando envolvem grandes responsabilidades, tanto no domínio do trabalho como no domínio da família (Williams, Suls, Alliger, Learner, & Wan, 1991). Além disso, a investigação, ao analisar a relação trabalho-família, sugere uma abordagem mais abrangente, bidireccional (Frone, et al., 1992a) porque se acredita que o conflito trabalho-família pode ser resultado da distinção entre a interferência do trabalho na família (TIF) e a interferência da família no trabalho (FIT) (Gutek, et al., 1991).

Embora as medidas de TIF e FIT sejam fortemente correlacionadas, as pessoas relatam frequentemente mais TIF que FIT (Frone, 2002), o que pode ser resultado da maior facilidade na quantificação das exigências do trabalho comparando com as exigências da família (Gutek et al., 1991).

Num dos seus estudos, McElwain, Korabik e Rosin (2005) examinaram a diferença de sexo nos diferentes aspectos da interferência do trabalho na família. Estes autores referem que, embora os papéis de género tenham mudado, as percepções tradicionais de responsabilidade do trabalho e da família ainda se mantêm. O sexo masculino encara o trabalho como uma mais-valia para a sua família (contribuição monetária), contudo esse trabalho árduo significa pouco tempo para a família. O homem que passa pouco tempo

com a família tende a perceber que esse tempo é uma imposição que se coloca ao seu trabalho (Guttek et al., 1991).

Assim, considerando a revisão de literatura efectuada formularam-se as seguintes hipóteses:

H2a: *Espera-se que os homens tenham uma maior adesão ao papel trabalho do que ao papel casa/família.*

H2b: *Espera-se que os homens tenham uma maior participação no papel trabalho do que ao papel casa/família.*

H2c: *Espera-se que os homens tenham uma maior adesão ao papel trabalho do que as mulheres.*

H2d: *Espera-se que os homens tenham uma maior participação no papel trabalho do que as mulheres.*

Segundo Noor (2004), as mulheres tendem a gastar o seu tempo e energia no trabalho mas, quando regressam a casa, essa energia e tempo é despendido com a sua família em tarefas domésticas. Desta forma, existem por parte das mulheres maiores níveis de conflito entre trabalho e família comparativamente com os homens, isto porque as mulheres despendem, simultaneamente, mais tempo em actividades no trabalho e em actividades familiares (Frone et al., 1992a).

Guttek et al. (1991) acrescentam ainda que as mulheres tendem a dedicar mais horas às actividades familiares, contudo as horas dedicadas às actividades de trabalho são idênticas para homens e mulheres, isto para profissionais que trabalham a tempo inteiro. Estes autores também descobriram que as mulheres apresentam níveis mais elevados de TIF em comparação com os homens, apesar de passarem as mesmas horas no seu posto de trabalho. Tal pode acontecer devido à importância tradicional do papel casa/família na vida das mulheres, o que as leva a encarar o papel trabalho mais como uma obrigação comparativamente com os homens e, portanto, terem maiores níveis de experiência TIF do que o sexo masculino.

Além disso, tendo as mulheres mais responsabilidades para as tarefas familiares do que os homens, é natural que elas possam enfrentar mais TIF, pois têm mais actividades domésticas onde o trabalho pode interferir (McElwain et al., 2005).

Assim, estes resultados fundamentam a formulação das seguintes hipóteses:

H3a: *Espera-se que as mulheres tenham uma maior adesão ao papel casa/família do que ao papel trabalho.*

H3b: *Espera-se que as mulheres tenham uma maior participação no papel casa/família do que no papel trabalho.*

H3c: *Espera-se que as mulheres tenham uma maior adesão ao papel casa/família do que os homens.*

H3d: *Espera-se que as mulheres tenham uma maior participação no papel casa/família do que os homens.*

### 1.3. Relação entre Empenhamento Organizacional Afectivo e Saliência das Actividades

Num estudo exploratório, Balmforth e Gardner (2006) procuram examinar a facilitação trabalho-família (FTF), a facilitação família-trabalho (FFT), o conflito trabalho-família (CTF), o conflito família-trabalho (CFT) e o seu grau de associação com a satisfação no trabalho, empenhamento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e com o *turnover*.

Na análise dos resultados desse estudo, verificou-se que o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho estão associados a consequências, tais como o aumento do *stress*, ansiedade, depressão, absentismo e *turnover*, reduzida satisfação no trabalho e reduzido empenhamento organizacional (Frone, Russell & Cooper, 1992a; O'Driscoll & Beehr, 1994). O conflito trabalho-família parece então estar negativamente relacionado com o empenhamento afectivo. Os colaboradores que têm dificuldades na integração dos seus trabalhos e papéis familiares sentem-se menos empenhados com a organização (Allen & Meyer, 1990; Kossek & Ozeki, 1998).

A facilitação trabalho-família está dissociada do conflito trabalho-família. As duas formas de facilitação, FTF e FFT, foram relacionadas como as duas formas de conflito, CFT e CTF. Isto sugere que a facilitação e o conflito são processos distintos. O trabalho que prevê uma melhor competência e comportamentos, tal como um humor positivo influencia positivamente a família, FTF, o que faz com que os colaboradores se encontrem mais satisfeitos com seu trabalho, tendo um maior empenhamento afectivo com a organização, sendo mais propensos a permanecer nos seus empregos e a

apresentarem comportamentos de cidadania organizacional (Balmforth & Gardner, 2006).

Os colaboradores cujo envolvimento familiar resultou num clima positivo, de apoio e de sentido de realização, permitiu-lhes lidar melhor com o trabalho, trabalhar mais eficientemente, sentir mais confiança e positivismo, e estar mais interessados no papel trabalho, FFT, tornando-os mais satisfeitos com o seu trabalho, mais afectivamente empenhados com a organização e com maior probabilidade de permanecer no cargo (Balmforth & Gardner, 2006). Numa cultura onde a família ou o trabalho podem dominar, os resultados podem estar dependentes do número de responsabilidades associadas ao trabalho e à família que cada pessoa possa ter (Balmforth & Gardner, 2006).

Já em termos de conflito família-trabalho, os funcionários com problemas familiares e que interferiam com o seu trabalho, FIT, eram mais propensos a considerar abandonar o emprego. Contudo, aqueles que detinham problemas no trabalho e que pudessem interferir com a sua vida familiar, TIF, não estavam dispostos a abandonar a sua família. O CFT afecta predominantemente os resultados de emprego enquanto CTF afecta as relações familiares. O alto CTF pode ser prejudicial para os papéis da família, enquanto o CFT alto pode ser prejudicial para os papéis de trabalho (Balmforth & Gardner, 2006).

As capacidades relacionadas com o trabalho poderiam, muitas vezes, ser aplicadas de modo a melhorar as relações com os membros da família, promovendo também a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional e intenções de reduzir o *turnover*. Considerando o mercado de trabalho competitivo e a necessidade para recrutar e reter funcionários valorizados, desenvolveu-se uma cultura de trabalho-família que facilita as actividades relacionadas com o trabalho e com a família. (Balmforth & Gardner, 2006).

Dar prioridade às exigências relacionadas com o trabalho pode perturbar tanto a família como os papéis pessoais. Uma organização deve ser sensível às exigências da família que são afectadas pelas imposições do trabalho. É, então, necessário ajustar as exigências do trabalho às necessidades da família (Balmforth & Gardner, 2006).

## 2. MÉTODO

### 2.1. Participantes

A amostra do estudo é composta por 139 participantes. Do total de participantes, 66 (47.5%) são do sexo masculino e 73 (52.5%) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 65 anos, com média de 37.06 e desvio-padrão de 10.88. No Quadro 1 é apresentada a distribuição da amostra por idades.

Quadro 1. Distribuição da amostra por idades.

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
19 aos 24 anos	21	15.1
25 aos 30 anos	30	21.6
31 aos 35 anos	15	10.8
36 aos 40 anos	17	12.2
41 aos 45 anos	18	12.9
46 aos 50 anos	20	14.4
51 aos 55 anos	14	10.1
56 aos 60 anos	2	1.4
61 aos 65 anos	2	1.4
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100</b>

A análise da distribuição dos sujeitos relativamente ao nível etário revela que o grupo dos 25-30 anos é o que possui uma percentagem mais elevada (21.6%), seguindo-se os grupos com 19-24 anos (15.1%); 46-50 anos (14.4%); 41-45 anos (12.9%) 36-40 anos (12.2%); 31-35 anos (10.8%); 51-55 anos (10.1%) e 56-60 e 61-65 anos (1.4%).

A caracterização da amostra para a variável habilitações literárias em conjunto com a variável sexo apresenta-se no Quadro 2. Analisando comparativamente as percentagens relativas às habilitações literárias no que respeita a cada um dos sexos, constata-se (Quadro 2) que os participantes do sexo masculino apresentam resultados mais elevados nos níveis da licenciatura (14.4%) e de 9 ou 12 anos de escolaridade (14.4%). Já a percentagem da variável habilitações literárias relativa aos participantes do sexo feminino é mais elevada ao nível da licenciatura (21.6%).

Quadro 2. Caracterização da amostra por habilitações literárias e sexo.

Habilitações Literárias	Frequência			Porcentagem		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Até 9 anos de escolaridade	16	8	24	11.5	5.8	17.3
9 a 12 anos de escolaridade	20	24	44	14.4	17.3	31.7
Frequência Universitária	7	6	13	5.0	4.3	9.4
Licenciatura	20	30	50	14.4	21.6	36.0
Mestrado/Doutoramento	3	5	8	2.2	3.6	5.8
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>139</b>	<b>47.5</b>	<b>52.5</b>	<b>100</b>

O tempo de trabalho no geral, dos participantes, situa-se entre os 8 meses e os 47 anos. A média de tempo de trabalho no geral é de 16.79, com um desvio-padrão de 11.51. No que se refere aos anos de permanência na actual organização, optou-se por dividir a amostra pelos seguintes quartis: menos de um ano e meio de permanência (<1,5 anos), de um ano e meio a seis anos (entre 1,5 a 6 anos), dos seis anos aos quinze anos (entre 6 a 15 anos) e com mais de quinze anos de permanência (>15 anos). A caracterização da amostra pela variável tempo de trabalho na actual organização em conjunto com a variável sexo está presente no Quadro 3.

O maior tempo na actual organização correspondente ao sexo masculino, encontra-se no quartil >15 anos (18.3%) e o maior tempo na actual organização referente ao sexo feminino encontra-se entre 1.5 e os 6 anos de permanência na organização (19.1%), como se verifica no Quadro 3.

Quadro 3. Caracterização da amostra por tempo na actual organização e por sexo.

Tempo na actual Org.	Frequência		Total	Porcentagem		Total
	Masculino	Feminino		Masculino	Feminino	
<1,5 anos	6	10	16	4.6	7.6	12.2
1,5 a 6 anos	20	25	45	15.3	19.1	34.4
6 anos a 15 anos	14	17	31	10.7	13.0	23.7
>15 anos	24	15	39	18.3	11.5	29.8
<b>Total</b>	<b>64<sup>(a)</sup></b>	<b>67<sup>(b)</sup></b>	<b>131</b>	<b>48.9</b>	<b>51.1</b>	<b>100</b>

<sup>(a)</sup> Existência de 2 dados omissos; <sup>(b)</sup> Existência de 6 dados omissos

## 2.2. Instrumentos

### 2.2.1. Questionário de Empenhamento Organizacional

Sendo um dos objectivos do presente estudo avaliar o empenhamento organizacional afectivo e a sua relação com a variável sexo, considerou-se necessário abordar com maior pormenor os indicadores de empenhamento organizacional afectivo. Os seis itens considerados dizem respeito à versão revista e adaptada por Bruno (2007) do Questionário de Empenhamento Organizacional.

Como anteriormente referido, Allen e Meyer (1990) conceptualizaram três componentes do empenhamento organizacional: o empenhamento afectivo, o empenhamento de continuidade e o empenhamento normativo. Estas componentes deram origem ao Modelo das Três Componentes com base no qual Allen e Meyer (1990) construíram um instrumento de empenhamento organizacional. A primeira versão era constituída por 24 itens, que submetidos a uma análise factorial, se dispõem igualmente em três factores, com índices de precisão bastante satisfatórios: .87 para a escala do empenhamento afectivo, .75 para a escala de empenhamento de continuidade e .79 para a escala do empenhamento normativo.

Na versão revista foram acrescentados 6 itens, sendo que, da análise de precisão do questionário, resultaram 18 itens, distribuídos equitativamente pelas três escalas, que representam factores independentes, reforçando o Modelo dos Três Componentes do empenhamento organizacional (Allen & Meyer, 1990). No âmbito da dissertação de mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Bruno (2007) foi responsável pela adaptação portuguesa do Questionário de Empenhamento Organizacional. Bruno (2007) procedeu à tradução para português dos 31 itens das versões original e da revista, adaptando-as à cultura portuguesa, bem como transformando em positivos, os itens apresentados no negativo (por exemplo, “*I do not feel like ‘part of the family’ at my organization*” – “Sinto-me com fazendo ‘parte da família’ na minha organização”), evitando duplas negações no preenchimento do questionário.

A amplitude da escala original de respostas de uma escala de Likert 7 pontos foi convertida em 5 pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente), proporcionando ao inquirido um leque de opções menos extensa e mais perceptível.

Após eliminação de 5 itens, a versão portuguesa do Questionário de Empenhamento Organizacional (Bruno, 2007) passou a ser composta por 26 itens.

No estudo realizado por Bruno (2007), com 152 colaboradores de uma empresa do sector da distribuição, a escala de empenhamento afectivo aplicada era composta por 6 itens, em que três dos quais foram reformulados, de modo a evitar erros ao responder. Os coeficientes de consistência interna apresentados foram bastante satisfatórios relativamente aos itens desta versão, com um coeficiente de alfa de Cronbach de .86 para a escala de empenhamento afectivo, .78 para a escala de empenhamento de continuidade, .87 para a escala de empenhamento normativo e .89 para a escala total, o que demonstra potencialidades de aplicação para amostras de dimensões superiores. Para o presente estudo foram considerados os 6 itens do estudo realizado por Bruno (2007), três foram reformulados para evitar enganos nas respostas. Os itens seleccionados com base na análise factorial efectuada foram os seguintes: “...ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização”, “...sinto os problemas da minha organização como se fossem meus”, “...sinto como fazendo parte da família na minha organização”, “...sinto-me emocionalmente ligado à minha organização”, “...esta organização tem para mim um grande significado” e “...sinto um forte sentimento de pertença à minha organização”. Os itens foram apresentados na Ficha de Dados Pessoais, que se encontra no Inventário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (Rafael, 2009). A escala de resposta utilizada foi a revista e reduzida por Bruno (2007).

### 2.2.2. Inventário sobre a Saliência das Actividades

O Inventário sobre a Saliência das Actividades foi um dos instrumentos de avaliação psicológica desenvolvido no projecto de investigação com a designação adoptada internacionalmente “*Work Importance Study*” (WIS), onde estiveram envolvidos países dos cinco continentes, incluindo Portugal (Ferreira Marques, 1989).

O Inventário sobre Saliência das Actividades mede a importância relativa dos cinco papéis – Estudar, Trabalhar, Serviço à comunidade, Casa, Tempos livres – em três dimensões, sendo uma comportamental e duas afectivas. A componente comportamental refere-se à participação (*participation*), e avalia aquilo que o indivíduo faz ou fez recentemente em cada um dos cinco papéis. A primeira componente

afectiva, adesão (*commitment*), leva o indivíduo a indicar o que sente em relação a cada um dos papéis e a segunda componente afectiva, valores e actividades (*values expectations*), apesar de não ser utilizada no presente estudo, requer a indicação da medida em que o indivíduo tem ou terá oportunidades, no momento e no futuro, para realizar valores importantes em cada um dos cinco papéis (Niles & Goodnough, 1996).

As cinco actividades ou papéis de vida mencionados são assim descritos por Ferreira Marques e Miranda (1995):

Estudo – Frequentar cursos, assistir a aulas (diurnas ou nocturnas, conferências, trabalhos de laboratório), preparar as aulas, estudar numa biblioteca ou em casa, estudar por si mesmo; Trabalho – actividades com ordenado ou à tarefa, num emprego ou por contra própria; Serviço à comunidade (voluntários) – actividades em organizações comunitárias, como grupos recreativos, escuteiros, centros de serviço social, associações locais, partidos políticos, sindicato; Casa – cuidar do quarto ou da casa; tratar das refeições; fazer as compras; cuidar de pessoas de família (filhos, parentes idosos); Tempos Livres – praticar desporto, ver televisão, dedicar-se aos passatempos preferidos, ir a espectáculos (teatro, cinema), ler, descansar conviver com a família e amigos.

O Inventário sobre a Saliência de Actividades resulta de três fases do supracitado projecto WIS e do esforço das equipas de vários países participantes, entre as quais uma equipa de investigadores portugueses da Universidade de Lisboa, coordenada pelo Prof. Doutor Ferreira Marques (Barros, 2007).

Após duas edições alteradas, surgiu a 3ª edição revista do Inventário de Saliência de Actividades, em função da 6ª Conferência Internacional, onde se introduziram algumas modificações.

No caso da versão portuguesa, o Inventário sobre a Saliência de Actividades é, então, constituído por três partes. A primeira parte refere-se à participação, questionando o participante sobre as actividades que desempenha actualmente, ou recentemente relacionadas com os cinco papéis (Estudo, Trabalho, Serviços à Comunidade, Casa e Tempos Livres), e inclui 50 itens; a segunda diz respeito à adesão, onde, também em 50 itens, se avalia o envolvimento afectivo face a cada um dos mesmos papéis; a terceira parte, com 90 itens, relaciona esses papéis com os valores que o indivíduo espera satisfazer em cada um deles. No presente estudo, apenas se utilizaram as duas primeiras partes (Barros, 2007). Relativamente aos índices de

precisão, os coeficientes alfa de Cronbach das escalas do inventário são muito elevados, com um coeficiente de alfa de Cronbach de .93 para a escala participação-trabalho, .86 para participação-casa, .82 adesão-trabalho e .92 para adesão-casa (Barros, 2007). É, igualmente, enriquecedor mencionar que no estudo efectuado por Lima (1998), os coeficientes de alfa de Cronbach para as mesmas escalas também são bastante elevados (.90, .85, .83, .91, respectivamente).

É de referir que a metodologia adoptada no desenvolvimento da prova, que conduziu às sucessivas alterações de itens até à versão actual, com base em extensas revisões bibliográficas e análise estatística dos dados obtidos em diferentes países, teve por base a preocupação de garantir as boas características metrológicas da prova (Barros, 2007).

O material da prova consiste num caderno onde estão impressas as instruções, os itens numerados e uma folha de respostas. As instruções estão na primeira página do caderno e incluem a explicação dos papéis considerados, exemplos e a escala com que os participantes devem dar as suas respostas (Barros, 1997).

As questões da parte de participação são precedidas pela frase “O que realmente faz ou fez recentemente em...actividades de...” e as da parte de adesão pela frase “O que realmente sente em relação a...actividades de...” (Lima, 1998). É uma escala de 4 pontos, em que o valor mínimo é 1 e o máximo 4 cujo significado é o seguinte:

“1. Nunca ou raramente – pouco ou nada; 2. Algumas vezes – algum; 3. Frequentemente – bastante; 4. Quase sempre ou sempre – muito”

Nas páginas seguintes são apresentados os itens, sendo a 2ª página referente à participação e a 3ª página à adesão (Barros, 2007).

### 2.3. Procedimento de recolha de dados

Para a recolha de dados, as aplicações foram realizadas no ano lectivo 2008/2009, predominantemente, na área da Grande Lisboa. As aplicações foram efectuadas com a colaboração dos alunos do 4º ano da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Cada um dos alunos recorreu aos respectivos contactos de modo a aplicar os instrumentos referidos, razão pela qual a amostra é bastante heterogénea ao nível das variáveis demográficas consideradas na referida Ficha de

Dados Pessoais. Foram estabelecidos critérios no que concerne à idade, estipulando-se uma delimitação de idade mínima – 18 anos e, relativamente, à situação profissional foi solicitado que as aplicações fossem efectuadas somente a indivíduos com uma experiência profissional mínima de 6 meses.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade analisar e discutir os resultados da presente investigação, com base nas hipóteses formuladas.

De modo a verificar a hipótese H1 (*o sexo feminino apresenta maior empenhamento organizacional afectivo comparativamente com o sexo masculino*), efectuou-se um teste de diferenças entre as médias dos dois sexos, que se apresenta no Quadro 4.

Quadro 4. Empenhamento Organizacional Afectivo – Médias, Desvios-padrão e Valor *t*

Sexo	Média	Desvio-Padrão	<i>T</i>
Masculino	3.74	1.02	1.171
Feminino	3.53	1.13	

Os resultados mostram que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que respeita ao empenhamento organizacional afectivo  $t(137)=1.171$ ,  $p=0.243$ . No entanto, os homens ( $M=3.74$  e  $DP=1.02$ ) demonstram ter um maior empenhamento afectivo quando comparado com o sexo feminino ( $M=3.53$  e  $DP=1.13$ ). Os resultados permitem constatar que a hipótese H1 não foi verificada.

Perante esta hipótese, os resultados mostram que não existem diferenças entre sexos no empenhamento organizacional afectivo, o que diverge de Grusky (1966) e do estudo de Mowday et al. (1982, citado por Bruno, 2007), mas, por outro lado, está de acordo com o estudo de Mathieu e Zajac (1990). Contudo, no presente estudo, a análise das médias do sexo masculino parecem mostrar maiores níveis de empenhamento organizacional afectivo comparativamente com as mulheres, resultado este contrário ao que se previa.

Segundo a literatura, as mulheres, especialmente as que se encontram no mundo organizacional dominado pelos homens, são profissionais bastante empenhadas (Hennig & Jardim, 1976; Standley & Soule, 1974, citado por Chusmir, 1988). No entanto, comparações entre sexos não revelam níveis de maior ou menor empenhamento

organizacional. Não existindo, assim, uma razão biológica para a variação ao nível do empenhamento (Hall & Rabinowitz, 1977; Chusmir, 1982 citado por Chusmir, 1988), apesar da sociedade apontar diferenças entre sexos (Cook, 1994).

Pesquisas anteriores revelam também que, além das responsabilidades laborais, as mulheres são significativamente mais afectadas por responsabilidades familiares do que os homens. Como o conflito entre papéis laborais e familiares e a sobrecarga de responsabilidades influenciam negativamente o empenhamento organizacional (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal 1964, citado por Chusmir, 1988), é normal que o empenhamento organizacional afectivo do sexo feminino seja mais reduzido do que o do sexo masculino (Bhagat & Chassie, 1981, citado por Chusmir, 1988).

Porém, embora o sexo feminino apresente níveis mais baixos de empenhamento organizacional afectivo, este facto não é resultado do estado civil, do número de filhos, do número de papéis sociais ou papéis de trabalho que as mulheres possam ter (Karabik & Rosin, 1995, citado por Ngo & Tsang, 1998). O trabalho elaborado por Chusmir (1982, citado por Chusmir, 1988) concluiu que estas características familiares estão correlacionadas com necessidades de satisfação das mulheres e com o seu empenhamento organizacional.

Ainda sobre esta temática, um estudo de Graddick e Farr, (1983, citado por Chusmir, 1988) relata que o nível de empenhamento organizacional das mulheres foi inferior ao dos homens. Os estudos citados nesse trabalho revelam que a percepção da forma como os colaboradores são tratados está correlacionado com o empenhamento afectivo que poderá ser favorável ou desfavorável dependendo do tratamento no seu emprego (Angle & Perry, 1983; Oliver, 1984; Welsch & LaVan, 1981, citado por Chusmir, 1988). As mulheres tendem dar mais importância às condições de trabalho que os homens (Manhardt, 1972; Reitz & Jewell, 1979, citado por Chusmir, 1988), contudo, por vezes, percebem que recebem um pior tratamento em comparação com o sexo masculino (Graddick & Farr, 1983, citado por Chusmir, 1988). Assim, o clima em algumas organizações pode ter um impacto negativo, especialmente para profissionais do sexo feminino.

O facto de as mulheres, geralmente, terem níveis mais baixos de empenhamento organizacional é baseado, então, em duas premissas. A primeira diz respeito à divisão tradicional do trabalho entre homens e mulheres e ao papel fundamental da mulher na família. Este papel família, como referido anteriormente, poderá, em muitos casos,

reduzir o envolvimento e o empenho da mulher no trabalho (Bielby & Bielby, 1989, citado por Ngo & Tsang, 1998). A segunda premissa prende-se com a discriminação no trabalho, nomeadamente, na discrepância existente ao nível do desenvolvimento de carreiras e das percepções e reacções emocionais perante determinadas situações de trabalho (Bielby & Bielby, 1989, citado por Ngo & Tsang, 1998).

Para testar as hipóteses seguintes (H2a, H2b, H3a e H3b), procedeu-se à análise da diferença entre as médias para os papéis trabalho e casa/família, na adesão e participação, tal como indica o Quadro 5. Recorreu-se ao teste-*t*, para verificar se existiam diferenças entre papéis nessa relação com o sexo.

Quadro 5. Saliência das Actividades – Médias, Desvios-Padrão por papéis e Valor *t*

Sexo	Escala de Saliência	Média	Desvio-Padrão	<i>T</i>
Masculino	Adesão Trabalho	3.53	0.46	6.321*
	Adesão Casa/Família	3.07	0.62	
	Participação Trabalho	3.19	0.50	12.096*
	Participação Casa/Família	2.27	0.57	
Feminino	Adesão Trabalho	3.43	0.53	4.260*
	Adesão Casa/Família	3.05	0.74	
	Participação Trabalho	3.01	0.62	6.748*
	Participação Casa/Família	2.44	0.63	

(\*) Significativo ao nível de probabilidade de 1%

Na análise da hipótese H2a (*Espera-se que os homens tenham uma maior adesão ao papel trabalho do que ao papel casa/família*) verifica-se que o resultado do teste estatístico para a adesão nos homens foi  $t(65)=6.321$ ,  $p<0.001$ , resultado que se revelou significativo ao nível de probabilidade de 1%. A análise do Quadro 5 permite constatar que os homens parecem ter uma maior adesão no papel de trabalho ( $M=3.53$ ;  $DP=0.46$ ) do que no papel casa/família ( $M=3.07$ ;  $DP=0.62$ ). Assim, os resultados permitem apoiar a hipótese H2a. Tendo em conta a literatura, Lacroix e Haynes (1987, citado por Duxbury & Higgins, 1991) sugeriram que os homens estão, cultural e socialmente, mais preparados para se adaptarem a condições de *stress* no ambiente de trabalho. Eddleston, Veiga e Powell (2006) procuraram analisar esquemas realizados por gestores do sexo masculino e feminino sobre as preferências ao nível da carreira e verificaram que os gestores do sexo masculino representaram esquemas apontando para

uma maior relevância e centralidade no papel trabalho. É de referir que estes esquemas são construtos psicológicos do *self* (Greenwald, 1980, citado por Eddleston, et al., 2006), que tornam os indivíduos sensíveis à informação que corresponde às suas expectativas e opiniões (Markus, 1977, citado por Eddleston, et al., 2006). Os resultados obtidos vão ao encontro da consideração de que a auto-estima e a identidade dos homens têm sido, tradicionalmente, associadas ao desempenho no papel trabalho (Pleck, 1985; Terborg, 1985, citado por Duxbury & Higgins, 1991).

Quanto à hipótese H2b (*Espera-se que os homens tenham uma maior participação no papel trabalho do que ao papel casa/família*), o resultado do teste-*t* foi  $t(65)=12.096$ ,  $p<0.001$ , o que é significativo ao nível de probabilidade de 1 %. Na análise do Quadro 5, constata-se que os homens parecem ter uma maior participação ( $M=3.19$ ;  $DP=0.5$ ) no papel trabalho do que no papel casa/família ( $M=2.27$ ;  $DP=0.57$ ). Estes dados permitem suportar a hipótese H2b. Os homens apresentam valores baixos nos papéis familiares e as formulações teóricas, sobre a vida dos homens, apontam para uma centralidade no papel trabalho, relegando as funções do papel família para posições de menor importância (Barnett & Baruch, 1987, citado por Duxbury & Higgins, 1991). Os resultados evidenciam o sexo masculino com uma perspectiva tradicional, ou seja, o trabalho é destinado aos homens (Gutek et al., 1981, citado por Gutek et al, 1991). Estes vêem o papel trabalho como um contributo importante para as suas famílias, apesar de isso significar menos tempo para a família. Assim, os homens passam grande parte do seu tempo no trabalho sem se aperceberem que isso poderá corresponder a uma imposição à sua vida familiar (Gutek et al. 1991).

Estas análises comprovam o reforço da visão tradicional da importância que o papel trabalho tem para os indivíduos do sexo masculino. Através dos resultados verificou-se que, tanto para a adesão como para a participação, os homens apresentaram resultados elevados no papel trabalho comparativamente com o papel casa/família.

No que respeita à hipótese H3a (*Espera-se que as mulheres tenham uma maior adesão ao papel casa/família do que ao papel trabalho*), o resultado do teste-*t*, para a adesão nas mulheres, foi  $t(72)=4.260$ ,  $p<0.001$ , o que é significativo ao nível de probabilidade de 1%. Associado a este resultado a análise do Quadro 5 constata-se que o sexo feminino, em termos de adesão, apresenta níveis mais elevados no papel trabalho ( $M=3.43$  e  $DP=0.53$ ) do que no papel casa/família ( $M=3.05$ ;  $DP=0.74$ ). Desta forma, a hipótese não é apoiada. O sexo feminino está a rejeitar, cada vez mais, a sua imagem de

dependência e começou a emancipar-se, a considerar a carreira como uma necessidade real (Schwartz, 2001). A mudança de estatuto das mulheres na nossa sociedade é, no entanto, um dos principais factores que determinam a sua entrada na vida profissional (Schwartz, 2001). Esta elevada valorização do trabalho é indicador da perda de peso do tradicionalismo (Torres, Vieira da Silva, Monteiro & Cabrita, 2005).

Para a hipótese H3b (*Espera-se que as mulheres tenham uma maior participação no papel casa/família do que no papel trabalho.*), o resultado do test-*t* para a participação no sexo feminino foi  $t(72)=6.748$ ,  $p<0.001$ , resultado que é significativo ao nível de probabilidade de 1 %. A análise do Quadro 5 permite constatar que, no que se refere à participação, as mulheres privilegiam mais o papel trabalho ( $M=3.01$ ;  $DP=0.62$ ) do que o papel casa/família ( $M=2.44$ ;  $DP=0.63$ ). Estes resultados não suportam a hipótese H3b.

Os resultados vão no sentido da constatação de que existe um crescimento da actividade das mulheres no papel trabalho. O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho surge assim, como correlato do desenvolvimento da economia de serviços (Núncio, 2008). O facto de passarem a exercer uma actividade profissional remunerada, abriu, às mulheres, o caminho para uma nova independência e autonomia, não apenas no plano económico, mas também no plano simbólico, no plano das relações sociais e no plano da realização pessoal. Todavia, este aumento da participação no trabalho remunerado está ainda longe de ser feito em condições semelhantes às dos homens (Núncio, 2008). Pesquisas anteriores sobre as mulheres no mercado de trabalho destacam o equilíbrio trabalho-família como uma das grandes preocupações (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Byron, 2005, citado por Chueng & Halpern, 2010). De acordo com Dibenedetto e Tittle (1990), as mulheres casadas usam determinados métodos para conseguirem equilibrar as responsabilidades do trabalho e da família; estes métodos poderão passar pelo atraso da maternidade, trabalhar a tempo parcial, trabalhar durante apenas um período do ano ou, até mesmo, estarem inseridas num emprego com horário flexível. Adicionalmente, Helms-Erikson, Tanner, Crouner e Mchale (2002), sugerem que quando as mulheres investem mais no seu trabalho, ou quando fazem parte de empresas de prestígio, sentem-se menos deprimidas e relatam menos conflitos conjugais.

Contrariamente ao que se previa, até mesmo o sexo feminino considera mais o papel trabalho do que o papel casa/família. Como refere a literatura as mulheres estão a

entrar cada vez mais no mundo de trabalho, o que poderá conduzir à maior elevação dos níveis do papel trabalho em comparação com o papel casa/família. Porém, não se deve esquecer que apesar dessa nova ênfase no papel trabalho, as mulheres continuam com as suas responsabilidades familiares.

Para testar as hipóteses (H2c, H2d, H3c e H3d), procedeu-se à análise da diferença entre as médias para os dois sexos, na adesão e participação nos papéis trabalho e casa/família, tal como indica o Quadro 6. Recorreu-se ao teste-*t*, para verificar se existiam diferenças entre sexos nessa relação com a saliência das actividades.

Quadro 6. Sexo – Médias, Desvios-Padrão por sexo e Valor *t*

Escala de Saliência	Sexo	Média	Desvio-Padrão	<i>T</i>
Adesão Trabalho	Masculino	3.53	0.46	1.247
	Feminino	3.43	0.53	
Participação Trabalho	Masculino	3.19	0.50	1.953*
	Feminino	3.01	0.62	
Adesão Casa/Família	Masculino	3.07	0.62	0.150
	Feminino	3.05	0.74	
Participação Casa/Família	Masculino	2.27	0.57	-1.718**
	Feminino	2.44	0.63	

(\*)  $p=0.053$  (\*\*)  $p=0.088$

Perante a hipótese H2c (*Espera-se que os homens tenham uma maior adesão ao papel trabalho do que as mulheres*), o resultado do teste-*t* para adesão no papel trabalho foi  $t(137)=1.247$ ,  $p=0.214$ , não significativo. Contudo, os homens ( $M=3.53$ ;  $DP=0.46$ ) parecem revelar maior adesão no papel trabalho do que as mulheres ( $M=3.43$ ;  $DP=0.53$ ). Esta hipótese foi parcialmente suportada. De acordo com o que postula a literatura, apesar de os postos de trabalho estarem a ser cada vez mais preenchidos pelas mulheres, os homens continuam a defender o papel de “ganha-pão” e as mulheres ainda enfatizam o papel de “donas de casa” (Eagly, Wood, & Diekmann, 2000, citado por Eddleston, et al., 2006).

Quanto à hipótese H2d (*Espera-se que os homens tenham uma maior participação no papel trabalho do que as mulheres*), o resultado do teste-*t* foi  $t(135,167)=1.953$ ,  $p=0.053$ , marginalmente significativo; contudo, os homens ( $M=3.19$

e  $DP=0.5$ ) parecem ter, de facto, maior participação no trabalho do que o sexo feminino ( $M=3.01$  e  $DP=0.62$ ). Desta forma, a hipótese H2c foi apoiada. A literatura refere que o papel trabalho diz mais respeito aos homens; em contraste, as tarefas domésticas são mais dirigidas às mulheres (Gutek, Searle, & Klepa, 1991). É certo que o sexo masculino encara o trabalho como uma mais-valia para a sua família, todavia dispõe de pouco tempo para ela (Gutek et al., 1991). Assim, a razão pela qual os homens provavelmente não sofrem tanto conflito trabalho-família como as mulheres, deve-se ao facto de que estes, geralmente, têm menos tarefas de casa para executar (Pleck, Staines, & Lang, 1980, citado por Duxbury & Higgins, 1991).

Numa comparação com o sexo feminino, os níveis de adesão e participação do sexo masculino no papel trabalho foram igualmente superiores, pois mesmo apesar de uma nova ideologia de troca destes papéis nos dois sexos, analisando os resultados, o sexo masculino continua a considerar mais o papel trabalho.

Na hipótese H3c (*Espera-se que as mulheres tenham uma maior adesão ao papel casa/família do que os homens*), o resultado do teste- $t$  para adesão no papel família foi  $t(137)=0.150$ ,  $p=0.881$ , resultado não significativo. Todavia, os homens ( $M=3.07$ ;  $DP=0.62$ ) parecem revelar maior adesão no papel casa/família do que as mulheres ( $M= 3.05$ ;  $DP= 0.74$ ). Esta hipótese não é suportada. De acordo com Schwarz (2001), os homens já não são instintivamente pressionados a dedicar a sua vida exclusivamente ao seu emprego, pelo contrário estão cada vez mais activos no envolvimento perante as suas famílias (Torres et al., 2005). No entanto, estes não devem reduzir o seu envolvimento profissional, devem sim, envolver-se no mundo doméstico, mesmo sabendo que o trabalho continua a ser a esfera predominante (Torres et al., 2005).

Perante a hipótese H3d (*Espera-se que as mulheres tenham uma maior participação no papel casa/família do que os homens*), o resultado do teste- $t$  foi  $t(137)=-1.718$ ,  $p=0.088$ , resultado marginalmente significativo. A análise do Quadro 6 revela que, de facto as mulheres ( $M=2.44$ ;  $DP=0.63$ ) apresentam uma maior participação no papel casa/família comparado com os homens ( $M=2.27$ ;  $DP=0.57$ ). Esta hipótese é assim apoiada. As normas sociais sugerem que as mulheres identificam-se mais com o papel família (Aryee & Luk, 1996; Lobel, 1991, citado por Rothbard & Dumas, 2006) e passam mais tempo em actividades domésticas (Bielby & Bielby, 1989; Hochschild, 1989, citado por Rothbard & Dumas, 2006). Estudos na área trabalho-

família também fornecem evidências de que as mulheres participam mais no papel casa/família que os homens. Por exemplo, um estudo recente sobre o investimento de tempo no trabalho e papéis familiares constatou que as mulheres mais dedicadas no trabalho passam mais sete horas por semana com a família comparativamente com os homens (Edwards & Rothbard, 2003, citado por Rothbard & Dumas, 2006).

A pesquisa tem mostrado consistentemente que, em média, as mulheres tendem a manter empregos de baixo nível e trabalhar menos horas, quando comparadas com os homens (McElwain et al., 2005). Ainda são muitas as mulheres que consideram o papel família como o papel principal (Barnett & Baruch, 1987, citado por Duxbury & Higgins, 1991) e o papel trabalho como um papel secundário. O alto envolvimento no trabalho pode aumentar o conflito trabalho-família nas mulheres despertando a sua ansiedade e culpa em relação ao mau desempenho de papéis familiares (Duxbury & Higgins, 1991). Tal acontece porque as mulheres têm mais responsabilidades em tarefas familiares do que os homens, sendo natural que elas possam enfrentar mais TIF (interferência do trabalho na família), pois têm mais actividades domésticas onde o trabalho pode interferir (McElwain et al., 2005). Isto significa que a vida da maioria das mulheres, na actualidade, reparte-se entre duas dimensões, cuja articulação é muito difícil. De um lado, confrontamo-nos com a persistência da dimensão ancestral do feminino, o cuidado à família, a centralidade da maternidade e a preponderância dos comportamentos orientados para os afectos. Do outro lado, encontramos a afirmação de uma nova dimensão do sexo feminino – a independência, a existência exterior à família e a valorização do trabalho profissional (Barnett, 1994, citado por Núncio, 2005). É nas mulheres que, como consequência do aumento da sua participação na força do trabalho, a pressão da articulação entre as esferas profissional e familiar, se coloca com maior premência (Pleck, 1985). De facto, e comparativamente com os homens, as mulheres têm maior necessidade de gerir o tempo dispendido na actividade profissional e o tempo dedicado a actividades de carácter familiar e doméstico (McElwain et al. 2005).

As hipóteses H3c e H3d sugerem dados interessantes. Em primeiro lugar que as mulheres participam mais no papel casa/família do que os homens, o que vai ao encontro das visões tradicionais do papel casa/família. No entanto, os homens revelam maior adesão ao papel casa/família, o que parece surpreendente, mas se considerarmos o novo equilíbrio trabalho-família, ou seja, a nova troca de papéis, o sexo masculino está

com uma atitude mais direccionada para a concretização dos papéis familiares numa tentativa de compensação ao papel trabalho.

Concluindo, após esta análise, verifica-se que as médias mais elevadas correspondem sempre à parte adesão, em comparação com a parte participação, o que indica um maior envolvimento afectivo com as actividades desempenhadas no trabalho e em casa (Nevill & Super, 1986b, citado por Duarte, 1993). Como resultado da convergência dos valores culturais, a força de trabalho é cada vez mais composta por homens e mulheres que partilham uma convicção comum: uma carreira séria, essencial para as suas vidas; no entanto, o tempo dispendido com a sua família deverá ser igualmente tomado em consideração (Schwartz, 2001).

#### **4. CONCLUSÃO**

Numa fase terminal da presente investigação, é de referir que o objectivo, de uma maneira geral, foi atingido. Contudo, apesar de se verificar que nem todas as hipóteses foram apoiadas e de existirem algumas limitações, este estudo poderá revelar indícios que contribuem para outros estudos. Neste capítulo evidencia-se de que forma os objectivos foram alcançados, quais os contributos que este estudo poderá fornecer, as limitações encontradas ao longo da sua realização e sugerem-se futuras contribuições para outros estudos.

Relativamente ao empenhamento organizacional afectivo, os resultados evidenciam que a variável sexo não exerce nenhuma influência no empenhamento organizacional afectivo, o que está de acordo com os estudos de Mathieu e Zajac (1990) que referem que não existe uma relação consistente entre o sexo e os níveis de empenhamento organizacional. Após a análise das médias entre homens e mulheres, verificou-se que o sexo feminino revela valores mais baixos o que, segundo Bielby e Bielby (1989, citado por Ngo & Tsang, 1998) poderá dever-se a duas premissas. A primeira diz respeito à divisão tradicional do trabalho, entre homens e mulheres, e ao papel fundamental da mulher no papel casa/família. A segunda premissa prende-se com a discriminação no trabalho. Estes dois factores poderão, em muitos casos, reduzir o envolvimento e o empenho da mulher no trabalho.

Respeitante à saliência das actividades, isto é, a importância relativa aos diversos papéis da vida de cada indivíduo é notório, através dos resultados obtidos, que o papel trabalho é mais saliente que o papel casa/família, pois homens e mulheres revelam

maiores índices de adesão e participação no papel trabalho. Como é sabido, os papéis trabalho e casa/família são os principais papéis da vida adulta, contudo o papel casa/família é, cada vez mais, considerado como um papel secundário na vivência de cada um, o que não deveria acontecer, pois mesmo sabendo que não comporta benefícios económicos, a família poderá ser um grande responsável pelo bom funcionamento produtivo.

De acordo com o que foi referido, chega-se a uma nova evidência referente à forma como os homens gerem a fronteira entre o trabalho e os papéis familiares. Os homens são mais propensos a segmentar ou a compartilhar o papel trabalho e o papel família, já as mulheres procuram a integração desses dois papéis (Andrews & Baylin, 1993, citado por Jones, Burke, & Westman, 2006). Essa diferença de sexo na gestão dos papéis trabalho e casa/família é consequência das diferenças dos modelos mentais que homens e mulheres estabelecem sobre o trabalho e os papéis familiares, bem como, das diferentes expectativas da sociedade sobre o modo como os homens e as mulheres devem lidar com os papéis relacionados com o trabalho e com a família. Por exemplo, mesmo as mulheres conservadoras que não percebem o papel trabalho como o seu papel central, devem perceber que este papel possibilita benefícios económicos essenciais para o funcionamento da sua família e, assim, devem trabalhar, agindo como se fosse o papel central da sua vida, o mesmo deverá acontecer com os homens perante o papel família (Andrews & Bailyn, 1993; Rothbard & Brett, 2000, citado por Jones, Burke, & Westman, 2006).

Na realização desta investigação foi possível detectar algumas limitações, umas mais evidentes outras menos claras, que certamente, tiveram influência nos resultados obtidos. Começando por analisar as limitações da amostra de participantes, é perceptível que o número de participantes (n=139) na investigação não é muito elevado, juntando a este facto a grande heterogeneidade das variáveis demográficas, faz com que a generalização dos resultados seja realizada com alguma precaução. É, igualmente, de observar que analisando a distribuição relativa ao nível etário, o grupo referente aos 25-30 anos é o que apresenta maior percentagem de participação. É, essencialmente, um grupo jovem, que se encontra numa fase inicial de carreira, o que poderá significar que, por um lado querem contribuir e mostrar disponibilidade para atingir os objectivos da organização, mas por outro, poderão desejar expandir a sua experiência profissional

optando por novas alternativas de emprego, afectando o empenhamento organizacional afectivo.

O facto de as medições deste estudo terem sido feitas num único momento só permitiu caracterizar e analisar a população numa ocasião, não existindo um período de seguimento dos indivíduos, o que poderá constituir uma limitação à investigação. Neste caso, uma possível solução seria recorrer ao estudo longitudinal, avaliando os mesmos indivíduos, de acordo com o empenhamento organizacional afectivo e a saliência das actividades, em vários momentos da sua carreira, possibilitando o registo de novos comportamentos e atitudes. Ainda referente à metodologia, nos instrumentos, a posição hierárquica não foi devidamente contemplada, podendo este facto influenciar as medições do empenhamento organizacional afectivo e a saliência das actividades.

Uma outra limitação prende-se com o facto de a amostra ter sido recolhida numa grande variedade de organizações e não apenas numa unidade de negócio, assim como, a amostra recolhida ser proveniente, predominantemente, da zona da Grande Lisboa. Seria interessante desenvolver estudos que considerassem não só uma área de negócio, como também amostras das diferentes regiões do país.

No que diz respeito à bibliografia, deve-se ainda assinalar que a literatura existente sobre o tema da saliência das actividades, em particular, considerando o Inventário da Saliência das Actividades, é bastante limitada no âmbito da relação com o empenhamento organizacional. Assinala-se também que existe, proporcionalmente, bastante mais bibliografia relacionada com a temática do equilíbrio e conflito trabalho-família, facto que conduz à sua consideração nesta investigação, embora não estando directamente relacionada com o Inventário sobre a Saliência das Actividades.

Após mencionadas algumas limitações seria pertinente revelar futuros indícios de investigação. No seguimento deste estudo, seria interessante estudar novas relações entre as variáveis empenhamento organizacional afectivo e a saliência das actividades com as diversas variáveis demográficas (por exemplo, faixa etária, tempo na actual organização, tipo de contrato). Seria oportuno desenvolver um estudo que envolvesse todos os papéis respeitantes à saliência das actividades (Trabalho, Casa, Serviços à comunidade, Estudo e Tempos livres) possibilitando um conjunto de resultados mais vasto relativamente aos vários papéis da vida de cada indivíduo. Ainda sobre esta temática, seria conveniente desenvolver um estudo que contemplasse a segunda componente afectiva do Inventário sobre a Saliência das Actividades – Valores e

Actividades. Por último, seria importante replicar o estudo com outra amostra bem diferenciada, por exemplo, pertencente a uma área específica de negócio, analisando posteriormente as discrepâncias existentes entre os dois estudos.

Como consequência dos poucos estudos existentes sobre as duas grandes temáticas abordadas, espera-se que a presente investigação forneça importantes contributos. De forma global, este estudo procura, essencialmente, evidenciar a relação existente entre colaborador e organização, pois, como é sabido, esta relação fomenta um sistema de trocas entre estas duas entidades. As constantes mudanças que as organizações sofrem, sejam elas devido às fortes exigências dos seus clientes, às inovações tecnológicas ou mesmo à crise económica, fazem com que elas se tornem cada vez mais, inevitavelmente, competitivas. Perante esta situação, agem sobre o seu grande recurso, o colaborador. Por outras palavras, apostam em práticas de recursos humanos, inovadoras e diferenciadas (por exemplo, processos rigorosos de recrutamento e selecção ou formação contínua). Estas práticas permitem, igualmente, uma melhor adaptação dos seus colaboradores a todas as mudanças existentes, consequente da percepção do colaborador relativamente às acções da sua organização, que poderá ser demonstrada por um maior empenhamento afectivo, maior produtividade e uma menor taxa de absentismo e *turnover*.

Considerando os papéis trabalho e casa/família, este estudo poderá chamar a atenção para um conjunto de práticas que possibilitem uma melhor gestão das responsabilidades laborais e familiares. Segundo Hammer, Cullen e Shafiro (2006), as melhores ‘práticas trabalho-família’ referem-se a estratégias que as organizações disponibilizam aos seus colaboradores de modo a que estes consigam gerir com sucesso as suas responsabilidades laborais e familiares. A partir do sucesso destas estratégias resultam grandes benefícios, não só para os colaboradores mas também para a organização. De acordo com o supracitado, dever-se-ia investir mais em programas do tipo *family-friend*, que incluem por exemplo, contratos de trabalho flexíveis ou subsídios de saúde, favorecendo a relação entre colaborador e organização, o que permite uma maior vantagem competitiva no mundo organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). 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. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Balmforth K. & Gardner D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2) 69-76.
- Barros, A (2007). *Relações entre domínios do auto-conceito, valores e importância relativa dos papéis em estudantes universitários*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational Behaviour*, 49, 230-251.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Chen X.P., Hui C. & Sego D.J (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal Applied of Psychology*, 83 (6), 922-931.
- Chung F. M. & Halpern D. F (2010). Women at the top. Powerful leaders define success as work. Family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3)182-193.
- Chusmir L. H. (1988). An integrative process model of organizational commitment for working women and men. *Journal of Business and Psychology*, 3(1) 88-104.
- Cook, E. P. (1994). Role salience and multiple roles: A gender perspective. *Career Development Quarterly*, 43(1), 85-95.
- Correia M. (2001). *Preocupações de carreira e saliência de actividades em adultos. Estudo exploratório numa instituição financeira*. Dissertação de Mestrado em

- Psicologia da Orientação e Desenvolvimento de Carreira. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- 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 Counseling Psychology*, 37(1), 41-48.
- Duarte, M. E. (1994). *Preocupações de carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados : para uma psicologia desenvolvimentista da orientação de adultos em Portugal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciência da Educação da Universidade de Lisboa.
- Duxbury, L.E. & Higgins, C. A (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 60-74.
- Eddleson, K. A., Veiga, J. F. & Powel, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2) 437-445.
- Ferreira Marques, J. (1989). Advances in the assessment of values and role salience. *Evaluación Psicológica/Psychological Assessment*, 5 (2), 147-160.
- Ferreira Marques, J. & Miranda, M. J. (1995). Developing in the Work Importance Study. In D. Super & B. Sverko (Eds.) *Life roles, values and careers. International findings of the Work Importance Study* (pp. 62-74). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fraga, S. (2007). *Preocupações de carreira e saliência das actividades na transição para a reforma: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Frone, M. R. (2002). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *The handbook of occupational health psychology*. (pp.143-163) Washington, DC: APA Press.
- 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(1), 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.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Hammer, L. B., Cullen, J. C. & Shafiro, M. V. (2006). Work-family best practices. In Jones F., Burke, R. J. & Westman, M. (Eds). *Work-Family Balance. A psychological Perspective*. (pp. 261-275) Hove & New York: Psychology Press.
- Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's 1991 three-component model of organizational commitment. *Journal Applied of Psychology*, 79 (1), 15-23.
- Helms-Erikson, H., Tanner, J. F., Crouter A. C. & McHale, S.M. (2000). Do women's provider-role attitudes moderate the links between work and family? *Journal of Family Psychology*, 14(4), 658-670.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Workfamily conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Lima, M. R. (1998). *Orientação e Desenvolvimento da Carreira em Estudantes Universitários. Estudo das Atitudes de Planeamento e Exploração, Identidade Vocacional, Saliência dos Papéis e Factores de Carreira*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa, Portugal: Universidade de Lisboa.
- Lima, M. R. (2001). A saliência dos papéis em orientação e desenvolvimento da carreira. *Psychologica*, 26, 151-160.
- Mathieu, J. E. ,& Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McElwain, A.K., Korabik K. & Rosin H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behaviour Science*, 37 (4) 283-298.
- Meyer, J. P. & Allen N. J. (1991). A three-componente conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P. & Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London : Sage Publications.
- Mowday, R. T. (1999). Reflection on the study and relevance of the organization commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Nehmeh, R. (2009). *What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?* Zurich: Swiss Management Center.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Niles, S. G. & Goodnough, G. E. (1996). Life-role salience and values. A review of recent research. *Career Development Quarterly*, 45 (1), 65-86.
- Ngo, H. & Tsang, A. (1998). Employment practices and organizational commitment: differential effects for women and men? *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 251-266.
- Noor, N. (2004). Work-family conflict, Work and family role salience, Women’s well-being. *The Journal of Social Psychology*, 114(4) 389-405.
- Núncio, M. J. (2008). *Mulheres em dupla Jornada*. A conciliação entre trabalho e a família. Lisboa: Universidade técnica de Lisboa.
- O’Driscoll, M. P., & Beehr, T. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organisational Behavior*, 15(2), 141- 151.
- Rafael, M. (2009). *Qualidade de vida no trabalho: Um tema essencial da investigação e da intervenção em recursos humanos*. Comunicação apresentada na Conferência “Investigação e Intervenção em Recursos Humanos”. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT-I/F)*. Versão experimental para investigação. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

- Rocha, F. S., Cardoso, L. & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14* (2), 211-232.
- Rothabard, N. P. & Dumas, T. L. (2006). Reasearch perspectives: Managing the work-home interface. In Jones F., Burke, R. J. & Westman, M. (Eds). *Work-Family Balance. A psychological Perspective.* (pp. 71-89) Hove & New York: Psychology Press.
- Schwartz F. N (2001). Converging work roles of men and women. *Business and Society Review/Innovation, 71-75.*
- Super, D. E. (1984). Career and life development. In D. Brown & L. Books (Eds.) *Career choice and development,* (pp.192-234). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E (1986). Life career roles: Self-realization in work and leisure. In Hall, D. (Eds) *Career development in organizations* (pp. 95-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E (1990). A life-span, life-space approach to career development. In Brown, D & Brooks, L. (Eds). *Career choice and development.* 2º ed (pp. 197-261) San Francisco: Jossey-Bass.
- Torres, A. C., Vieira da Silva, F, Monteiro, T. L. & Cabrita, M. (2005). *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho.* 2ºed, 1, Lisboa: DGEEP.
- Williams, K. J., Suls, J., Alliger, G. M., Learner, S. M., & Wan, C. K. (1991). Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 664-674.