

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA:
O PAPEL MODERADOR DO APOIO DO CHEFE E DO APOIO
DOS COLEGAS**

Diogo Miguel Carvalho Gonçalves

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

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA:
O PAPEL MODERADOR DO APOIO DO CHEFE E DO APOIO
DOS COLEGAS**

Diogo Miguel Carvalho Gonçalves

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2019

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria José Chambel, pela enorme disponibilidade, ajuda, paciência e por nunca ter desistido de mim e desta dissertação. Sem a sua ajuda nunca seria possível a realização deste projeto. À Professora Doutora Vânia Carvalho, por todo o apoio e envolvimento, e disponibilidade para ajudar.

À minha família, mas especialmente aos meus pais, por serem a verdadeira definição de motivação, de amor e de coragem, pela compreensão e força nos momentos difíceis. Foram e são o meu maior suporte a todos os níveis. Esta dissertação é vossa! Obrigado é pouco!

Ao Ricardo, por todas as conversas, pela força e pela presença constante ao longo do meu percurso, não só académico mas também na vida. Mais do que um verdadeiro amigo, um irmão.

A todos os meus amigos, que de alguma forma me deram sempre apoio e me motivaram a terminar este trabalho.

A todos os que fizeram parte do meu percurso na faculdade.

Índice

Introdução	7
Enquadramento Teórico	8
Conflito Trabalho-Família.....	8
Excesso de Trabalho	9
Apoio dos Colegas e Chefias	10
Método	12
Procedimento e Amostra	12
Medidas	13
Resultados	14
Análise de dados	14
Teste de Hipóteses.....	15
Discussão	17
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	18
Implicações	19
Referências bibliográficas	20

Índice de Quadros

Quadro 1 – Média (M), Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

Quadro 2 – Análise de Efeito e Moderação da Variável Apoio do Chefe

Quadro 3 – Análise de Efeito e Moderação da Variável Apoio dos Colegas

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo representativo da interação entre Excesso de Trabalho e CTF, e moderação das Variáveis Apoio do Chefe e Apoio dos Colegas

Resumo

O principal objetivo deste estudo é analisar a relação entre o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família (CTF), e se esta relação é moderada pelo apoio do chefe e pelo apoio dos colegas. No total foram analisadas 400 respostas de colaboradores, maioritariamente homens, numa empresa de contexto industrial em Portugal. As hipóteses foram parcialmente corroboradas. Os resultados evidenciam uma relação negativa entre o excesso de trabalho e o CTF, embora não exista efeito moderador por parte o apoio do chefe e o apoio dos colegas nesta relação. No estudo são apresentadas algumas implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: conflito trabalho-família; excesso de trabalho; apoio do chefe; apoio dos colegas

Abstract

The aim of the present study is to analyse the relation between work overload and Work-Family Conflict (WFC), and if this relation is moderated by supervisor support and co-worker support. A total of 400 answers from industrial workers in Portugal, mostly men, were analysed. The study hypothesis were partially corroborated. The results showcase a negative relation between work overload and WFC, although there is no moderating effect of supervision support and co-worker support in this relation. Some practical implications, as well as limitations and suggestions for future studies are presented.

Keywords: work-family conflict; work overload; supervision support; co-worker support

Introdução

Para a grande maioria dos indivíduos, os dois maiores domínios da vida são o trabalho e a família (Michel et al., 2011). O conceito de Conflito Trabalho-Família é definido como um conflito inter-papéis nos domínios do trabalho e da família que os torna mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). Existem muitos trabalhos realizados sobre o CTF, o que levou a um aumento de iniciativas junto dos trabalhadores, assim como políticas públicas, com o objetivo de reduzir o conflito entre os domínios do trabalho e da família (Greenhaus & Parasuraman, 1999). Por serem papéis distintos e com exigências diferentes, as pessoas acabam por ter dificuldades em gerir estas exigências e em conseguir encontrar um equilíbrio saudável entre os papéis, sendo o conflito trabalho-família considerada uma variável com impacto bastante elevado na vida das pessoas.

O excesso de trabalho é cada vez mais um problema para os trabalhadores nos dias de hoje e é uma das fontes de *stress* mais frequentemente citadas na literatura (Robinson & Griffiths, 2005). A realidade é que o excesso de trabalho não está apenas associado às elevadas cargas horárias (Avery, Tonidandel, Volpone, & Raghuram, 2010), mas também à pressão de entrega de trabalho em prazos apertados, a um elevado ritmo de trabalho e a uma elevada quantidade de trabalho distribuída por colaborador (Skinner & Pocock, 2008). Estas exigências, tornaram-se uma realidade nas organizações no mundo actual, devido aos processos de *downsizing* (Green, 2004b); à falta de recursos das organizações (Maslach & Jackson, 1984); e também às mudanças tecnológicas inerentes aos dias de hoje, que levam as organizações a utilizar os seus trabalhadores de forma mais flexível, por forma a encontrarem uma força de trabalho mais multifacetada (Green, 2004b). Ao nível das profissões ou indústrias específicas, o excesso de trabalho também acontece pela escassez de mão de obra (Skinner & Pocock, 2008). O excesso de trabalho tem sido considerado como o preditor mais forte do Conflito Trabalho-Família (Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; Valcour, 2007).

O apoio social (apoio dos colegas e/ou chefias, e organizacional) é visto na literatura da relação trabalho-família como um componente essencial na redução do impacto de diferentes *stressores* (e.g., Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992; Thomas & Ganster, 1995). O apoio social é considerado pelo modelo JD-R como um recurso que ajuda a lidar com situações negativas e de *stress* num contexto de trabalho

(Bakker et al., 2005). Nesse sentido, surge a hipótese do apoio social ter um papel de variável moderadora, actuando como um *buffer*, tal como sugerido pelo modelo JD-R.

Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar numa amostra de trabalhadores num contexto industrial: a) a relação entre o excesso de trabalho e o Conflito Trabalho-Família; b) o possível papel moderador do apoio dos colegas e chefias no Conflito Trabalho-Família, algo ainda pouco estudado na literatura existente. Assim, este estudo contribuirá para a literatura a nível teórico, podendo também complementar outras investigações e resultados das mesmas, e a nível prático, num âmbito de práticas de apoio dos colegas e chefias e de um maior equilíbrio na relação entre o trabalho e a família.

Enquadramento Teórico

Conflito Trabalho-Família

Durante as últimas décadas, foram realizados vários estudos que abordam o papel do indivíduo na família e no trabalho e, conseqüentemente, a sua relação (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). Grande parte da pesquisa realizada acerca deste tema, é dominada por uma perspectiva de conflito entre ambos os papéis (Barnett, 1998; Greenhaus & Parasuraman, 1999), sendo que essa perspectiva reside na ideia de que as exigências de um dos papéis interferem na participação individual do outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). O CTF é considerado um tipo de conflito multidimensional, classificado em três pontos: 1) temporal, quando o tempo ou atenção dispendido num domínio, como a inflexibilidade horária laboral e tarefas no trabalho ou familiares, prejudicam a participação no outro domínio; 2) comportamental, quando existe incompatibilidade entre os comportamentos ou padrões de comportamentos estabelecidos num domínio, e os comportamentos esperados no outro domínio; 3) de *strain*, quando o aumento de stress ou tensão num domínio, como a ambiguidade de papel ou sobrecarga do mesmo, afecta a eficácia do papel no outro domínio (Greenhaus & Beutel, 1985; Keeney, Boyd, Sinha, Westring, & Ryan, 2013). Este conflito implica que a participação num dos domínios seja dificultada devido à participação num outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985). Quanto mais envolvido num dos papéis, mais

energia é gasta pelo indivíduo nesse papel, tornando-se o outro um papel secundário (Byron, 2005).

Excesso de Trabalho

O excesso de trabalho, resultado de cargas de trabalho excessivas para o colaborador, é considerado um *stressor* psicológico (Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2004; Roberts, Lapidus, & Chonko, 1997), e é apontado como a fonte de *stress* mais citada na literatura (Robinson & Griffiths, 2005). Apesar do excesso de trabalho estar frequentemente associado a elevadas cargas horárias (Avery, Tonindandel, Volpone, & Raghuram, 2010), existem outros fatores que podem contribuir para este excesso, como a pressão de tempo com prazos de entrega apertados, elevada velocidade/ritmo de trabalho e uma quantidade de trabalho elevada por colaborador (Skinner & Pocock, 2008). É, no entanto, importante referir que o excesso de trabalho é considerado um construto subjetivo, visto que se trata da percepção que um indivíduo tem sobre ter demasiadas tarefas a serem realizadas num determinado tempo (Greenglass, Burke & Moore, 2003). Como cada indivíduo reage de forma diferente a diferentes estímulos, a carga de trabalho percebida pelo colaborador trata-se de um construto psicológico, na medida em que é a resposta subjetiva dos colaboradores à carga de trabalho objetiva que determina os seus efeitos (Jacobs & Dodd, 2003).

Estas exigências têm origem em múltiplos fatores, como processos de downsizing (Green, 2004b); falta de recursos (Maslach & Jackson, 1984); escassez de mão de obra em profissões ou indústrias específicas (Skinner & Pocock, 2008); ou mudanças tecnológicas no mundo do trabalho, associadas a uma força de trabalho mais multifacetada, que faz com que as organizações utilizem os seus colaboradores de uma forma mais flexível (Green, 2004b).

Vários estudos reconhecem que o excesso de trabalho tem consequências negativas, tanto para o colaborador, como para as organizações (Jex & Beeheer, 1991; Spector, Dwyer, & Jex, 1998). Ao nível da saúde física, colaboradores com excesso de trabalho apresentaram níveis de colesterol e triglicéridos aumentados (Shirom, Westman, Shamai, & Carel, 1997). Para as organizações, as consequências ocorrem ao nível de um aumento do *turnover* (Galinsky, Kim & Bond, 2001), da insatisfação no trabalho (McVicar, 2003), do absentismo por motivo de doença (Rauhala et al., 2007),

do *stress* ocupacional (Bryant, Fairbrother, & Fenton, 2000), de sentimentos de raiva face ao seu empregador e/ou colegas (Galinsky et al., 2001; Kalleberg, 2008), e um deterioramento do desempenho dos colaboradores (Meijman & Mulder, 1998), tal como um decréscimo dos seus níveis de compromisso (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007).

Em investigações anteriores, exigências como o excesso de trabalho têm sido consideradas como uma ameaça à harmonia entre os domínios trabalho e casa (Brummelhuis & Bakker, 2012). Nesse sentido, o excesso de trabalho tem vindo a ser considerado como o preditor mais forte do Conflito Trabalho-Família (Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; Valcour, 2007).

Tendo em conta o objetivo deste estudo, surge a primeira hipótese:

H1: O excesso de trabalho tem uma relação negativa com o CTF.

Apoio dos Colegas e Chefias

Um local de trabalho com suporte por parte das chefias e colegas, tem um papel importante na redução do *stress* nos colaboradores na relação entre o trabalho e a família e, conseqüentemente, na promoção de um maior equilíbrio entre os dois domínios (Andreassi & Thompson, 2008; Thomas & Ganster, 1995). Embora as políticas organizacionais formais de trabalho-família sejam um recurso importante que permite aos colaboradores gerirem eficazmente as responsabilidades do trabalho e da família (Kossek, Lewis, & Hammer, 2010), o suporte organizacional informal, também tem sido considerado importante na promoção de resultados positivos (Allen, 2001; Ayman & Antani, 2008; Hammer, Kossek, Yagui, Rodner, & Hanson, 2009; Lapiere & Allen, 2006). Um exemplo de suporte informal, o suporte à família pelas chefias, refere-se à empatia e às ações tomadas pelas chefias, por forma a ajudarem os seus colaboradores a alcançar um balanço positivo entre as responsabilidades familiares e no trabalho (Thomas & Ganster, 1995). O suporte à família pelas chefias não está apenas associado à utilização de políticas formais de trabalho-família (Allen, 2001), mas também a um baixo CTF, redução da intenção de *turnover*, e atitudes positivas no trabalho (Allen, 2001; Hammer et al., 2009; Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011; Thomas & Ganster, 1995; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

O apoio da chefia ao colaborador na relação trabalho-família, permite ao colaborador gerir eficazmente a sua relação entre o trabalho e a família, sendo definido como a perceção da chefia relativamente ao bem-estar do colaborador entre o trabalho e a família, demonstrando preocupação em promover comportamentos que ajudem a resolução de conflitos entre os dois domínios (Hammer et al., 2009) ou atitudes, como a empatia, para com os colaboradores que procurem um equilíbrio trabalho-família (Thomas & Ganster, 1995). Embora tenha sido evidenciada a importância da existência de um maior suporte na relação trabalho-família nos colaboradores, o campo de estudo do trabalho-família necessita de mais estudos, longitudinais e experimentais, que integrem o apoio específico do chefe à família e o conflito trabalho-família em iniciativas de recursos humanos no local de trabalho, como formação específica para fomentar este suporte (Hammer et al., 2011). Uma das intervenções que tem sido considerada importante por especialistas no campo da vida e do trabalho, é a formação das chefias para um aumento do apoio à família (Hopkins, 2005). Na verdade, existem inúmeros estudos que testaram o apoio percebido organizacional para a família, os antecedentes do CTF, e como é que o CTF se relaciona com resultados positivos como satisfação no trabalho (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005; Kossek & Ozeki, 1998, 1999), exista uma lacuna entre esta literatura e a pesquisa em intervenções na relação entre o trabalho e a família.

Os colegas são a fonte mais imediata de apoio social no trabalho, podendo mesmo assumir um papel protetor para o colaborador (Ducharme, Knudsen, & Roman, 2007). O apoio específico para a relação trabalho-família pode também surgir por parte dos colegas, sendo que o mesmo se pode distinguir em duas dimensões: instrumental ou psicológico/emocional (Beehr et al., 2000). O apoio dos colegas numa dimensão instrumental está ligado, por exemplo, à troca de horários por parte de um colega, para que o outro tenha possibilidade de estar presente num compromisso familiar, sendo que a dimensão psicológica/emocional, está relacionada com, por exemplo, numa situação de pressão e de *stress* existir uma compreensão e apoio psicológico.

Como já explicado, embora existam estudos que, num contexto de trabalho, consideram as chefias, a organização, e os colegas como fontes de apoio social (Kossek et al., 2011), a inovação deste estudo prende-se com o facto de compreender se o apoio das chefias e dos colegas pode ter um papel moderador no CTF, algo inovador e que

poderá abrir caminho para futuras investigações mostrarem a importância deste suporte a colaboradores com elevado CTF.

Posto isto, e com o objetivo de perceber se o apoio das chefias e dos colegas modera a relação entre o excesso de trabalho e o CTF, surgem duas hipóteses moderadoras neste estudo:

H2a) quanto mais alto o apoio das chefias, melhor é a relação entre o excesso de trabalho e o CTF;

H2b) quanto mais alto o apoio dos colegas, melhor é a relação entre o excesso de trabalho e o CTF.

Método

Procedimento e Amostra

Os dados para o presente estudo foram recolhidos integrados num projeto maior sobre avaliação de riscos psicossociais. O departamento de Recursos Humanos da empresa convidou todos os colaboradores a participarem, enviando um e-mail com o link de acesso ao questionário que estava colocado na plataforma Survey Monkey. A participação no estudo foi voluntária e foi assegurado o anonimato dos participantes.

A amostra obtida deste estudo foi de um total de 400 colaboradores de uma indústria. A amostra é constituída maioritariamente por colaboradores do sexo masculino (68.8%). Relativamente à idade, uma percentagem significativa dos colaboradores tem entre 36 e 45 anos de idade (39.5%), 26.5% tem entre 25 e 35 anos de idade, 25.5% tem mais de 45 anos de idade e apenas 8.5% tem menos de 25 anos de idade. No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, 44.3% trabalha há *mais de 10 anos*, 30% *entre 1 a 5 anos*, 14% *entre 6 a 10 anos* e 11.8% há *menos de 1 ano*. Em relação ao tipo de contrato, 62% tem contrato de trabalho efetivo, 20% tem contrato de trabalho temporário, e 18% tem contrato de trabalho a prazo. Relativamente à área de trabalho, 33.3% dos colaboradores trabalha na Montagem, 24.8% trabalha na Maquinação, 21.8% trabalha na Logística, 6.5% trabalha na Manutenção, 6.5% trabalha na Qualidade, 3.3% trabalha na Engenharia Industrial, 2.3% trabalha nas Áreas de Suporte: Recursos Humanos, Compras, Direção, e 1.8% trabalha nas Finanças. Quanto

ao regime de horário, 76.3% dos colaboradores trabalha por turnos e apenas 23.8% não trabalha por turnos.

Medidas

Excesso de Trabalho. Esta variável foi medida utilizando um total de quatro itens, retirados do *Job Content Questionnaire (JCQ)* (Karasek et al., 1998). São exemplos de itens: “O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa” ou “O meu trabalho exige que eu trabalhe intensamente”. A avaliação de cada item por parte dos participantes foi feita através de uma escala de *Likert*, de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*). Desse modo, pontuações mais altas nesta escala indicariam elevados níveis de exigências quantitativas. A variável *Excesso de trabalho* apresentou um índice de consistência interna adequado ($\alpha=.76$), acima do limiar de .7 proposto por Nunnally (1978).

Conflito Trabalho-Família. Para a medição desta variável, e tendo por base o instrumento de medida de Carlson, Kacmar e Williams (2000), originalmente com 14 itens, foi utilizada uma escala previamente validada na população portuguesa (Vieira, Lopez, & Matos, 2013). No presente estudo, foram apenas utilizados dez itens, como por exemplo: “O meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostava, das atividades familiares” ou “O meu trabalho muitas vezes interfere com as minhas responsabilidades familiares/pessoais”. Os participantes responderam através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1=Quase nunca a 5=Quase sempre). Esta escala apresentou um índice de consistência interna de .94.

Apoio dos Colegas. Esta variável foi analisada tendo também por base o *JCQ* (Karasek et al., 1998), e a sua tradução portuguesa testada com uma amostra de bombeiros em Portugal (Ângelo & Chambel, 2014). Foram utilizados um total de três itens (e.g., “Os meus colegas interessam-se pessoalmente por mim” ou “Os meus colegas ouvem quando falo da minha família/vida pessoal”). A escala apresentou um nível de consistência interna de .80.

Apoio do Chefe. Esta variável foi medida igualmente tendo por base o *JCQ* (Karasek et al., 1998). Neste estudo foram utilizados quatro itens (e.g., “O meu chefe direto despense tempo para saber sobre as minhas necessidades pessoais” ou “Posso contar

com o meu chefe direto para me ajudar a resolver conflitos de horários se necessário”). Esta escala apresentou um índice de consistência interna de .81.

Resultados

Análise de dados

Para a realização da análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 23.0)*, *Analysis of Moment Structures (AMOS 23.0)* e a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012).

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Quadro 1.

Média (M), Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) das variáveis em estudo

	M	DP	r		
			1.	2.	3.
1. Excesso de Trabalho	3.48	.71			
2. CTF	2.50	.88	.44**		
3. Apoio dos Colegas	3.43	.64	-.08	-.06	
4. Apoio do Chefe	3.68	.65	-.15**	-.16**	.27**

Nota: N=400. * $\rho < .05$ (2-tailed); ** $\rho < .001$ (2-tailed).

Através do Quadro 1, é possível observar a média (M) e o desvio-padrão (DP) das variáveis da amostra em estudo. Os trabalhadores desta empresa, parecem ter uma percepção ligeira de excesso de trabalho (M = 3.48, DP = .71, onde 3 equivale a *não concordo nem discordo*). No que diz respeito ao CTF, as respostas dos participantes parecem indicar que o mesmo é relativamente baixo (M = 2.50, DP = .88 onde 2 equivale a *poucas vezes*). Em relação ao apoio dos colegas, a percepção dos participantes parecem indicar que a mesma é relativamente baixa (M = 3.43, DP = .64). Por último, o apoio do chefe é percecionado como sendo moderadamente elevado (M = 3.68, DP = .65, onde 3 equivale a *não concordo nem discordo*, mas posicionam-se mais próximos de 4, *concordo*).

Observando a matriz de correlações (Quadro 1), é possível perceber que nem todas as variáveis em estudo se relacionam entre si. Especificamente, o excesso de trabalho relaciona-se positivamente com o CTF ($r = .44, \rho < .001$), o que suporta a primeira hipótese deste estudo (H1: "O excesso de trabalho tem uma relação negativa com o CTF"), mas não apresenta relação significativa com o apoio dos colegas ($r = -.08, \rho < .001$). O CTF não se relaciona significativamente com o apoio dos colegas ($r = -.06, \rho = < .001$). O apoio do chefe correlaciona-se negativamente com o excesso de trabalho ($r = -.15, \rho < .001$) e CTF ($r = -.16, \rho < .001$) e positivamente com o apoio dos colegas ($r = .27, \rho < .001$).

Teste de Hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses, foi utilizada a ferramenta do PROCESS (Hayes, 2012).

Quadro 2.

Análise de Efeito e Moderação da variável Apoio do Chefe

	β	SE	t	p
Excesso de trabalho (ET)	.51	.058	8.78	<.001
Apoio do Chefe (ACh)	-.12	.06	-1.98	<.001
ET * ACh	-.03	.08	-.38	.71
ΔR^2	.22**	-	-	-

Nota: N=400. β = coeficiente de regressão não-estandardizado; * $\rho < .05$ (2-tailed); ** $\rho < .001$ (2-tailed).

A primeira hipótese moderadora (H2a) admitia a possibilidade de existir um efeito de moderação do apoio do chefe na relação entre o excesso de trabalho e o CTF, de tal modo que "Quanto mais alto for o apoio do chefe, melhor será a relação entre o excesso de trabalho e o CTF". Como é possível observar no Quadro 2, esta hipótese não foi suportada, uma vez que não parece existir um efeito do apoio do chefe na relação entre o excesso de trabalho e o CTF ($\beta = -.03, p = .71$). No entanto, o apoio do chefe mostra ter uma relação negativa e significativa com CTF ($\beta = -.12, p < .001$).

Quadro 3.

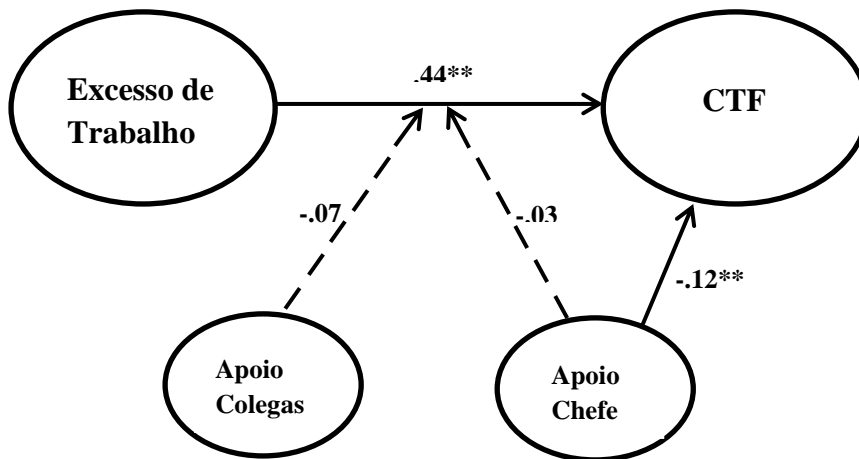
Análise de Efeito e Moderação da variável Apoio dos Colegas

	β	SE	t	p
Excesso de trabalho (ET)	.52	.06	9.06	<.001
Apoio dos colegas (AC)	-.04	.06	-.66	.50
ET * AC	-.07	.08	-.86	.38
ΔR^2	.22**	-	-	-

Nota: N=400. β = coeficiente de regressão não-estandardizado; * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .001$ (2-tailed).

A segunda hipótese moderadora (H2b) prendia-se com o facto do apoio dos colegas poder ter um efeito moderador sobre a relação entre o excesso de trabalho e o CTF, de tal forma que “Quanto mais alto for o apoio dos colegas, melhor será a relação entre o excesso de trabalho e o CTF”. Tal como é evidenciado no Quadro 3, esta hipótese também não foi suportada, uma vez que a interação entre o excesso de trabalho e o apoio dos colegas, para explicar o CTF, não foi significativa ($\beta = -.07, p = .38$).

Figura 1.



Nota: ** $p < .001$ (2-tailed).

Através da Figura 1, é possível observar o modelo proposto pelo presente estudo, com o valor de correlação entre a variável Excesso de Trabalho e o CTF, que suporta a primeira hipótese, e o possível efeito de moderação das variáveis Apoio dos Colegas e Apoio do Chefe, na relação entre o Excesso de Trabalho e o CTF, hipóteses moderadoras que não foram suportadas. Ainda assim, foi observada uma relação

negativa entre o Apoio do Chefe e o CTF, de tal forma que quanto mais alto o Apoio do Chefe, mais baixo é o CTF.

Discussão

O presente estudo procurou investigar a relação entre o excesso de trabalho e o CTF, bem como o papel moderador do apoio dos colegas e do apoio do chefe nesta relação.

Tal como era esperado, os resultados sugerem que o excesso de trabalho tem uma relação negativa e significativa com o CTF, o que vai de encontro aos resultados de estudos anteriores, onde o excesso de trabalho é considerado como o preditor mais forte no CTF (Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; Valcour, 2007). Nesse sentido, o presente estudo contribui para a literatura existente, dando mais consistência à evidência empírica sobre a relação entre o excesso de trabalho e o CTF.

Relativamente às hipóteses moderadoras, tanto o apoio do chefe como o apoio dos colegas, não revelaram um efeito significativo na relação entre o excesso de trabalho e o CTF. Esta ausência de um efeito moderador poderá ser explicada por não ter sido distinguido o tipo de apoio que os colegas ou o chefe fornecem. Beehr e colaboradores (2000), distinguiram o apoio dos colegas e do chefe em duas dimensões, podendo o mesmo ser psicológico/emocional ou instrumental, sendo que, no presente estudo, o instrumento utilizado para medir o apoio engloba apenas itens da dimensão psicológica/emocional. Assim, por exemplo, quando o excesso de trabalho se relaciona com um maior CTF devido a um conflito de *strain*, o apoio psicológico/emocional pode ajudar a diminuir o impacto destas exigências. No sentido oposto, se o excesso de trabalho se relacionar com um maior CTF devido maioritariamente a um conflito temporal, os colaboradores podem beneficiar mais com o apoio instrumental, onde os colegas ou o chefe ajudem na realização das tarefas. Seria interessante em estudos futuros considerar os dois tipos de apoio separadamente, comparando o seu impacto em diferentes variáveis. Por outro lado, outra possível justificação poderá ser o facto da amostra do presente estudo ser de uma empresa num contexto industrial onde a maioria dos colaboradores realiza tarefas bastante estandardizadas, mecanizadas e individuais,

estando a avaliação do excesso de trabalho e o seu efeito no CTF pouco dependente da atuação do chefe ou dos colegas.

No entanto, observámos que o apoio do chefe se relacionava direta e negativamente com o CTF, não existindo uma relação significativa entre o apoio dos colegas e o CTF. O fato do apoio da chefia contribuir para um menor CTF vai de encontro a investigações anteriores que demonstraram a importância do papel das chefias no CTF (Hammer et al., 2009; Thomas & Ganster, 1995). Esta evidência prova ainda que é essencial o papel da organização e das chefias junto dos seus colaboradores, por forma a facultarem recursos e suporte para que estes encontrem um equilíbrio entre os domínios do trabalho e da família. Tal como defendido por Hammer e colaboradores (2011), existe uma lacuna entre a literatura existente e a investigação e teste em intervenções na relação entre o trabalho e a família, sendo a formação de chefias para um apoio específico à família algo importante a ser implementado (Hopkins, 2005), como forma de oferecer aos colaboradores a possibilidade de encontrar uma estabilidade na relação entre o trabalho e a família. Pelo contrário, a ausência de uma relação significativa entre o apoio dos colegas e o CTF, pode ter ocorrido porque os colaboradores frequentemente associarem às suas chefias ou à própria organização a responsabilidade pelo seu CTF, uma vez que são estes que formulam as políticas e objetivos a serem cumpridos (Liao, 2011), relacionando-se com a carga de trabalho do colaborador, sendo que o apoio dos colegas pode não conseguir atenuar este eixo energético.

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Este estudo apresenta algumas limitações, uma delas prende-se com o facto de, não obstante o nosso modelo teórico assumir relações causais entre as variáveis, numa perspetiva transversal, apenas nos é permitido obter informação sobre a natureza positiva ou negativa entre as variáveis, e a sua significância. Para atenuar esta limitação, seria interessante proceder à realização de estudos longitudinais, com diferentes medições das variáveis ao longo do tempo. Outra limitação prende-se com o facto do número de respostas obtidas (N=400) ser reduzido para fazer uma generalização dos resultados. Mais, todas as respostas foram obtidas em Portugal, não existindo diversidade em termos de organização ou sector. Estudos futuros poderão assim

comparar não só respostas de outros países, como também explorar outros sectores. Seria também interessante, que em estudos futuros se tivesse em conta a origem do excesso de trabalho percebido pelos colaboradores, assim como explorar a interferência do domínio familiar no trabalho, algo que no presente estudo apenas foi realizado do domínio do trabalho no domínio familiar.

Implicações

Ainda que algumas limitações tenham sido anteriormente mencionadas, é possível destacar algumas implicações práticas que os resultados do presente estudo podem ter neste contexto.

Apesar de não ser o foco do presente estudo, o facto dos resultados demonstrarem uma relação entre o apoio do chefe e o CTF, de tal forma que quanto mais elevado o apoio do chefe, menor seria o CTF, demonstra a necessidade das organizações em encontrarem práticas que fomentem o apoio específico das chefias aos seus colaboradores (Hammer et al., 2011). É importante ter em conta que práticas de conciliação entre o trabalho e a família, estão relacionadas com um decréscimo do CTF reportado pelos colaboradores (e.g., Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Apesar de algumas organizações terem práticas de promoção de equilíbrio trabalho-família, algumas chefias não apoiam os colaboradores que optam por as utilizar, sendo que os colaboradores têm receio de perder o trabalho ou oportunidades laborais caso decidam usufruir das mesmas (Allen, 2001). É necessário estabelecer uma verdadeira cultura de apoio e de promoção de equilíbrio trabalho-família, de tal modo que as organizações deveriam focar-se em garantir que as práticas que o fomentam, sejam realmente utilizadas numa cultura de aceitação em torno das mesmas. Dessa forma, os colaboradores sentirão um maior suporte por parte da organização e chefias, tornando mais saudável a relação entre o trabalho e a família.

Referências bibliográficas

Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.

Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In *Handbook of work-family integration* (pp. 331-351). Academic Press.

Ângelo, R. P., & Chambel, M. J. (2014). The role of proactive coping in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 203–216.

Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. (2010). Overworked in America? How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 133-147.

Ayman, R., & Antani, A. (2008). Social support and work-family conflict. In *Handbook of work-family integration* (pp. 287-304). Academic Press.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.

Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-184.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 391-405.

Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545.

Bryant, C., Fairbrother, G., & Fenton, P. (2000). The relative influence of personal and workplace descriptors on stress. *British Journal of Nursing*, 9(13), 876-880.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.

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

Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937-950.

Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81-104.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.

Galinsky, E., Kim, S. S., & Bond, J. T. (2001). Feeling overworked: When work becomes too much. *Families and Work Institute*.

Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 279–312). Chichester, England: Wiley

Green, F. (2004b). Why has work effort become more intense?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 709-741.

Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 52(4), 580-597.

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., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions.

Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of management*, 35(4), 837-856.

Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retirado de <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

Hopkins, K. (2005). *Supervisor Support and Work-Life Integration: A Social Identity Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Jacobs, S. R., & Dodd, D. (2003). Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of College Student Development*, 44(3), 291-303.

Jex, S.M., & Beeher, T.A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In K.M. Rowland, & G.R. Ferris (Eds), *Research in personnel and human resources Management*, Vol. 9, (pp. 311-65). JAI Press, Greenwich, CT.

Kalleberg, A. L. (2008). The state of work (and workers) in America. *Work and Occupations*, 35(3), 243-261.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322.

Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221-237.

Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *human relations*, 63(1), 3-19.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.

Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139.

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.

Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169.

Liao, P. Y. (2011). Linking work–family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965-2980.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 44(6), 633-642.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (Vol. 2, pp. 5–33). Hove, U.K.: Psychology Press.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.

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(4), 339-356.

Rauhala, A., Kivimäki, M., Fagerström, L., Elovainio, M., Virtanen, M., Vahtera, J., Rainio, A.K., Ojaniemi, K., & Kinnunen, J. (2007). What degree of work overload is likely to cause increased sickness absenteeism among nurses? Evidence from the RAFAELA patient classification system. *Journal of Advanced Nursing*, 57(3), 286-295.

Roberts, J. A., Lapidus, R. S., & Chonko, L. B. (1997). Salespeople and stress: The moderating role of locus of control on work stressors and felt stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 93-108.

Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221.

Saleem, A. (2015). Impact of life and job domain characteristics on work-life balance of textile employees in Pakistan. *Science International*, 27(3), 2409-2416.

Shirom, A., Westman, M., Shamai, O., & Carel, R. S. (1997). Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: The moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 275.

Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work—life conflict: Is work time or work overload more important?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315.

Spector, P.W., Dwyer, D.J. & Jex, S.M. (1998), The relationship of job stressors to affective health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources”. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.

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.

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(3), 392-415.

Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512.