

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO  
ORGANIZACIONAL AFETIVO: O PAPEL MEDIADOR  
DO CONFLITO TRABALHO – FAMÍLIA**

**Guilherme Filipe Porta Nova Cristóvão**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos,  
do Trabalho e das Organizações**

**2019**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO  
ORGANIZACIONAL AFETIVO: O PAPEL MEDIADOR  
DO CONFLITO TRABALHO – FAMÍLIA**

**Guilherme Filipe Porta Nova Cristóvão**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos,  
do Trabalho e das Organizações**

**2019**

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	1
<b>Resumo</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<i>Percepção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo</i> .....	5
<i>Conflito trabalho família como mediador da relação entre Percepção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo</i> .....	7
<b>Método</b> .....	9
<i>Procedimento e Amostra</i> .....	9
<i>Medidas</i> .....	10
<b>Análise de Dados</b> .....	11
<b>Resultados</b> .....	12
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....	12
<i>Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis</i> .....	13
<i>Modelos de Equações Estruturais</i> .....	14
<b>Discussão</b> .....	15
<i>Limitações e Sugestões Para Futuros Estudos</i> .....	16
<i>Implicações para a Gestão de Recursos Humanos</i> .....	17
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	19

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Maria José Chambel e à Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho por toda a disponibilidade, ajuda e paciência durante este trabalho, que tão importantes foram para que este projeto fosse possível.

À minha família excepcional, em especial aos meus pais e irmão, que sempre me apoiaram e possibilitaram que todo este trabalho fosse possível.

À minha namorada fantástica, Catarina, que nos melhores e nos piores momentos me apoiou incondicionalmente e me motivou ainda mais para alcançar os meus sonhos.

Aos meus amigos e companheiros de mestrado, por todos os momentos partilhados ao longo destes últimos dois anos e também por todo o apoio que me deram durante a realização deste trabalho: a Sara, a Beatriz, a Sofia e o Igor. Um obrigado especial a todos!

A todos os meus amigos por me terem sempre apoiado e acreditado em mim, em especial ao Moisés!

A todos os professores da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa que, desde o 1º ano de licenciatura, fizeram parte desta caminhada e contribuíram para que eu me tornasse Psicólogo dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações.

Muito obrigado a todos!

## **Resumo**

O presente estudo tem como principal objetivo investigar o efeito mediador do Conflito Trabalho – Família na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo. Os dados foram obtidos através da resposta a um questionário por parte dos trabalhadores de uma empresa do setor da indústria (N = 400). Embora se confirme a primeira hipótese relativa à relação positiva da Perceção de Suporte Organizacional com o Compromisso Afetivo, tal não se verifica quanto à hipótese do efeito mediador do Conflito Trabalho – Família nesta relação. Estes resultados são um acrescento à literatura existente uma vez que evidenciam a importância da Perceção de Suporte Organizacional em todo o contexto organizacional, nomeadamente através da sua relação positiva com o Compromisso Organizacional Afetivo e da relação negativa com o Conflito Trabalho – Família. Por fim, são apresentadas algumas limitações, sugestões para estudos futuros e implicações deste estudo para a Gestão de Recursos Humanos.

**Palavras-Chave:** Conflito Trabalho – Família; Perceção de Suporte Organizacional; Compromisso Afetivo

## **Abstract**

The present study aims at investigating the role of Work-to-Family Conflict in the relationship between Perception of Organizational Support and Affective Commitment. Data was collected with a questionnaire to 400 industry workers in Portugal. The results support the first hypothesis as they confirm that the Perception of Organizational Support is positively related to the Affective Commitment shown by the employees. However, Work-to-Family Conflict was not a mediator in this relationship, as the third hypothesis stated. This study is an addition to the existing literature giving the fact that it underlines the importance of the Perception of Organizational Support in the organizational context, specifically through its positive relationship with the Affective Commitment and its negative relationship with Work-to-Family Conflict. Finally, some limitations of this study and implications for the Management of Human Resources are presented, as well as suggestions for future studies.

**Keywords:** Work-to-Family Conflict; Perception of Organizational Support; Affective Commitment

## Introdução

O mundo do trabalho tem sofrido alterações estruturais por todo o mundo, bem como a estrutura familiar. A força de trabalho, por exemplo, passou por uma grande mudança entre os anos 60 e 90 do século XX, com o aumento da participação da mulher na vida económica e política nos países mais desenvolvidos do Ocidente (Mortazavi, Pedhiwala, Shafiro, & Hammer, 2009; Stockemer & Byrne, 2011). É precisamente esse aumento da participação feminina na força de trabalho e, como consequência, o aparecimento de famílias com homem e mulher trabalhadores, casais com responsabilidades para com filhos ou idosos dependentes, ou até famílias com pais divorciados, que deu origem a um crescente interesse pela investigação sobre como estas pessoas gerem e conciliam os seus papéis relacionados com o trabalho e a família (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Chambel & Santos, 2009; Gareis, Barnett, Ertel, & Berkman, 2009; Mortazavi et al., 2009). Esta gestão terá, como veremos adiante, um impacto no Compromisso Organizacional Afetivo do colaborador para com a empresa.

O Compromisso Organizacional Afetivo (CA) é um construto teórico que diz respeito à identificação e envolvimento de um colaborador com a sua organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Mowday, Steers, & Porter, 1979), sendo por isso um fator importante para a vida organizacional e que pode, em determinadas circunstâncias, aumentar a *performance* e a retenção dos trabalhadores de uma empresa (Stazyk, Pandey, & Wright, 2011). Na literatura encontra-se frequentemente o CA como sendo uma atitude dependente da Perceção de Suporte Organizacional, na medida que a existência da última conduz ao aumento do primeiro nos colaboradores de uma organização (Krishnan & Mary, 2012; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

A Perceção de Suporte Organizacional (POS) diz respeito às crenças por parte dos colaboradores de uma organização acerca do grau em que a mesma os valoriza a eles e às suas contribuições para o sucesso desta e se preocupa com o seu bem-estar e em apoiá-los no desempenho da sua função e em situações de *stress* (Krishnan & Mary, 2012; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Rhoades, & Eisenberger, 2002). No fundo, a POS reflete uma perceção geral por parte dos indivíduos que está diretamente relacionada com as práticas da empresa, nas quais se podem incluir as de conciliação entre o trabalho e a família, pelo que é expectável que, como veremos adiante, a POS se relacione

negativamente com o Conflito Trabalho-Família. Byron (2005) postula que os empregados que percebem uma menor POS revelam um maior CTF, assim como Martin e colaboradores (2002) referem o efeito atenuante do POS no CTF para algumas condições, o que vai ao encontro da ideia de que a POS pode ser um mecanismo atenuante ou de prevenção do CTF. No fundo, a ideia presente é a de que quanto mais um colaborador sentir que a sua organização o apoia, valoriza e se preocupa com o seu bem-estar, menor será a sua percepção de conflito entre os papéis familiar e profissional.

O Conflito Trabalho-Família (CTF) é, segundo Greenhaus e Beutell (1985), uma forma de conflito inter-papéis em que as pressões exercidas pelo papel da família ou do trabalho são, de alguma forma, incompatíveis. Segundo a investigação, o CTF tem efeitos nefastos para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações uma vez que possui uma relação negativa com a satisfação geral com o trabalho e a vida e relações positivas com o *burnout* e o absentismo (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Byron, 2005; Kossek & Ozeki, 1998). Allen e colaboradores (2000) falam também de diversos efeitos do CTF, podendo este impactar negativamente na vida de trabalho, na vida familiar e até no bem-estar geral e na saúde do indivíduo. Assim, os indivíduos que participam e se sentem satisfeitos com os papéis de trabalho e da família revelam maiores níveis de bem-estar do que os que participam em apenas um ou se sentem insatisfeitos com pelo menos um (Carvalho & Chambel, 2014; Greenhaus & Powell, 2006). No que diz respeito à relação do CA com o CTF, Akintayo (2010) postula que o CTF tem uma influência significativa e negativa no compromisso organizacional (construto do qual o CA faz parte), assim como Lyness e Thompson (1997) descobriram também uma relação negativa entre o CTF e o CA. Quer isto dizer que quando mais conflito entre os papéis familiar e profissional um indivíduo experimentar, menor compromisso afetivo irá demonstrar para com a organização.

É no seguimento destas ideias que surge o presente estudo, cujo propósito é o de averiguar o papel mediador que o Conflito Trabalho-Família poderá ter na referida relação entre a POS e o CA. Este trabalho permite, por um lado, perceber qual a implicação de cada um dos construtos (e das suas relações) para a vida organizacional e, por outro, consciencializar para a importância de existirem práticas das empresas de suporte aos papéis familiar e de trabalho dos colaboradores. Finalmente, este estudo pretende ser um acrescento à literatura já existente neste domínio, na medida em que visa

averiguar o papel potencialmente mediador que o CTF pode ter na relação entre a POS e o CA.

### **Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo**

A Perceção de Suporte Organizacional é, no fundo, uma perceção dos colaboradores relativa à intenção (benevolente ou malevolente) das diferentes políticas, normas e procedimentos da empresa (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001), podendo ter como consequências o aumento do *Commitment* Afetivo com a organização, o aumento da satisfação e envolvimento com o trabalho ou o desejo de ficar na organização (Krishnan & Mary, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002). Por sua vez, estudos referem o suporte da chefia, a justiça percebida e as recompensas e condições de trabalho como principais antecedentes da POS (Krishnan & Mary, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Relativamente ao Compromisso Afetivo (CA), este traduz-se na identificação e envolvimento de um colaborador com a sua organização e com os seus objetivos e valores (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Mowday, Steers, & Porter, 1979), levando a uma maior vontade da parte deste de nela se manter e ajudá-la a alcançar os seus objetivos (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Steers, & Porter, 1979). No fundo, existe uma identificação do colaborador com a empresa, sustentada por um lado afetivo que implica que o trabalhador se sinta “parte” da organização e, portanto, lute pelos seus objetivos e se guie por os mesmos valores. Ainda no seguimento desta ideia, Meyer, Allen e Smith (1993) e Meyer e Allen (1991) sugeriram uma divisão do compromisso organizacional em três subconstrutos: a) *commitment* afetivo, que é o construto relevante para o presente trabalho e que diz respeito ao desejo de permanecer na organização como consequência de experiências que desenvolvem sentimentos de conforto e competência no colaborador; b) *continuance commitment*, que remete para uma necessidade de permanecer na organização, tendo em conta os custos de uma possível saída; e o c) *commitment* normativo, que corresponde a uma obrigação em permanecer na organização devido à internalização de uma norma de lealdade ou devido ao sentimento de dívida para com a empresa.

Para ajudar a explicar a relação entre estas duas variáveis, pode recorrer-se à Teoria do Suporte Organizacional (TSO). Esta teoria relaciona-se com as necessidades socioemocionais do colaborador e com a recetividade da organização para recompensar

os esforços por ele feitos em prole desta (Eisenberger et al., 2001; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). A TSO diz-nos também, segundo Rhoades e Eisenberger (2002), que o colaborador personifica a organização, procurando responder reciprocamente à valorização e preocupação anteriormente referidos (POS) com maior *commitment* (CA), lealdade e desempenho na função, de maneira a beneficiar a organização. Kurtessis e colaboradores (2017) destacam o interesse da TSO devido à forte relação entre a POS e o CA com a organização.

Na gênese da TSO estão dois conceitos-base: a norma da reciprocidade e a troca social. A norma da reciprocidade está relacionada, tal como o nome indica, com a mutualidade de uma relação entre duas partes. Este é um conceito que estabelece que quando uma das partes favorece a outra numa relação, um sentimento de obrigação desta última para com a primeira é criado (Gouldner, 1960). Relacionando esta norma com o contexto de trabalho, esta pode verificar-se numa relação em que a organização leva a cabo um comportamento benéfico para o empregado, sentindo-se este na obrigatoriedade de retribuir e recompensar a organização com um maior Compromisso Afetivo e maior esforço para a ajudar (Eisenberger et al., 2001; Kurtessis et al., 2017), culminando então num ciclo em que o tratamento benéfico recebido por uma das partes vai levar sucessivamente à reciprocidade para com a outra (Rhoades & Eisenberger, 2002). Esta é, de resto, uma ideia defendida por outros investigadores que postulam que a obrigação sentida como resultado da POS tem um impacto positivo no CA e na prática de Comportamentos de Cidadania Organizacional, ao mesmo tempo que verificam existir um impacto negativo nas intenções de *turnover* dos colaboradores (Krishnan & Mary, 2012; Kurtessis et al., 2017; Rhoades et al., 2001; Thompson et al., 1999).

O segundo conceito-base da TSO, a troca social, pode também ser explicado por uma teoria conhecida e conceituada, a Teoria da Troca Social (TTS). A TTS postula que as pessoas se envolvem em interações interdependentes que originam sentimentos de obrigação entre ambas as partes e, conseqüentemente, relações mútuas e benéficas para ambos (Cropanzano & Mitchell, 2005; Mitchell, Cropanzano, & Quisenberry, 2012). Quer isto dizer que quando uma parte fornece um recurso benéfico a outra parte, cria-se um sentimento de obrigação para retribuir esse recurso (Mitchell et al., 2012), sendo esses recursos mais valorizados e com maior impacto na POS se ela perceber que os recursos lhe foram atribuídos voluntariamente e não por mero acaso ou outras circunstâncias (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Tendo por base todo o *background* teórico apresentado até aqui, tem-se como hipótese:

*Hipótese 1:* A Perceção de Suporte Organizacional por parte dos colaboradores encontra-se relacionada positivamente com o Compromisso Afetivo destes para com a organização.

### **Conflito trabalho família como mediador da relação entre Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo**

O conflito entre papéis é um problema com que cada vez mais indivíduos se deparam atualmente e, por vezes, torna-se difícil conciliar papéis em diferentes grupos. De acordo com Byron (2005), o conflito inter-papéis dá-se quando a participação num papel se torna mais complicada devido à participação no outro papel, sendo que quanto mais tempo é despendido ou quanto maior o envolvimento ou especialização num papel, maior será a interposição percebida deste no papel secundário. Greenhaus e Beutell (1985) postulam também que este conflito se dá devido à ocorrência de duas ou mais fontes de pressão, em que o cumprimento com uma dificulta o cumprimento com a outra. O Conflito Trabalho-Família (CTF) é um tipo de conflito interpapéis no qual as pressões exercidas pela família e pelo trabalho são mutualmente incompatíveis em algum aspeto (Greenhaus & Beutell, 1985). Greenhaus e Beutell (1985) defendem que existe conflito quando a participação num dos papéis (trabalho ou família) prejudica a participação no outro papel, sendo o CTF uma prova da interdependência da vida de trabalho e familiar. Quer isto dizer que os colaboradores que possuem maior implicação no trabalho tendem a revelar maior interferência do trabalho com a família, assim como os empregados que percecionam menos suporte dos colegas ou chefias ou que possuem horários de trabalho menos flexíveis revelam também uma maior perceção de interferência do trabalho com a família (Byron, 2005).

Sabendo isto, torna-se necessário que as organizações implementem políticas e mecanismos de suporte para prevenir o CTF. O investimento numa cultura de suporte entre trabalho e família é uma possibilidade que cumpre essa finalidade. A Cultura de Suporte diz respeito aos pressupostos, crenças e valores partilhados que dizem respeito ao grau em que uma organização apoia e valoriza a incorporação da relação trabalho-família dos seus trabalhadores (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Se por um lado

reduz o CTF, uma Cultura de Suporte influencia positivamente o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização e negativamente as suas intenções de *turnover* (Thompson et al., 1999). Exemplos de medidas deste tipo de cultura são a criação de horários de trabalho flexíveis, a opção de trabalhar a partir de casa, as licenças de maternidade ou paternidade, entre muitas outras (Chambel & Santos, 2009), tendo este tipo de benefícios uma associação direta com o compromisso afetivo e com a percepção de suporte organizacional dos colaboradores para com a organização (Muse, Harris, Giles, & Field, 2008). Outro exemplo de uma medida seria uma maior sensibilização relativamente a práticas que requeiram que os trabalhadores trabalhem horas-extra ou que interfiram com os seus papéis familiares, o que desencadearia muito provavelmente um decréscimo no desempenho e no envolvimento com o trabalho por parte dos colaboradores (Casper, Martin, Buffardi, & Erdwins, 2002).

Relativamente à relação entre as variáveis POS e CTF, têm sido levados a cabo estudos para a estudar e explicar. Foley, Hang-Yue e Lui (2005), num estudo com uma amostra de Hong Kong, postulam que a Percepção de Suporte Organizacional possui uma relação negativa com o Conflito Trabalho-Família, sendo a POS considerado um antecedente do CTF. Kahya e Kesen (2014), num estudo com uma amostra de funcionários turcos da Universidade de Bayburt, chegaram a uma conclusão semelhante ao afirmarem que a POS tem um efeito negativo no CTF na medida em que o reduz. Finalmente, Gurbuz, Turunc e Celik (2013) evidenciaram no seu estudo uma relação idêntica entre estas duas variáveis. Desta forma, podemos esperar que quanto menor for a Percepção de Suporte Organizacional por parte do trabalhador, maior conflito entre os papéis familiar e de trabalho ele irá sentir.

No que concerne à relação entre o CA e o CTF, a meta-análise de Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) e Akintayo (2010) no seu estudo com trabalhadores da indústria nigeriana evidenciam uma correlação entre o *commitment* do trabalhador e o CTF, exercendo este último uma influência negativa sobre o primeiro que pode ser explicada tendo por base o facto de o indivíduo dar prioridade ao bem-estar familiar em detrimento do trabalho, o que o obriga a reduzir o tempo e energia gastos neste último. Desta forma, é expectável que um indivíduo que experiencie um maior CTF seja menos comprometido afetivamente com a sua organização (Akintayo, 2010). Neste caso, tem-se o CA como uma consequência do CTF, na medida em que os trabalhadores podem percecionar o Conflito Trabalho-Família como consequência da organização não se

preocupar com o seu bem-estar, levando a que se sintam menos comprometidos para com esta. No fundo, esta explicação tem por base novamente a Teoria do Suporte Organizacional, que foi anteriormente referida. Finalmente, e sendo esse o aspeto mais relevante e inovador deste trabalho por comparação com estudos anteriores, pretende-se analisar estas três variáveis, de maneira a verificar o possível efeito mediador do Conflito Trabalho-Família na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo do trabalhador para com a empresa. Segundo os estudos anteriormente referidos, espera-se que a POS afete o CA através do CTF na medida em que quanto maior for a POS, menor seja o CTF e, por conseguinte, maior seja o CA do trabalhador. Tem-se, então, as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2:* O Conflito Trabalho-Família sentido por parte dos colaboradores encontra-se negativamente relacionado com o seu Compromisso Organizacional Afetivo.

*Hipótese 3:* O Conflito Trabalho-Família medeia a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo dos colaboradores para com a organização.

## **Método**

### **Procedimento e Amostra**

Para o presente estudo foi utilizada uma base com dados recolhidos no âmbito de um projeto de investigação, solicitado por uma empresa do setor da indústria, a cargo da Professora Doutora Maria José Chambel sobre avaliação de riscos psicossociais. Contudo, a base de dados foi apenas parcialmente empregue, já que foram utilizadas somente as variáveis “Perceção de Suporte Organizacional”, “Compromisso Afetivo” e “Conflito Trabalho-Família”. O estudo começou com uma reunião com o diretor de Recursos Humanos da empresa em que se discutiu os objetivos do estudo e o procedimento. No que diz respeito à recolha de dados, esta foi feita através da resposta a um questionário por parte dos trabalhadores, tendo a direção de Recursos Humanos contactado via e-mail todos os trabalhadores da empresa, explicando-lhes o objetivo do estudo e apelando à participação. Os emails referidos continham no seu corpo um *link* de acesso ao questionário. A participação neste estudo foi voluntária e foi garantido o anonimato dos participantes e a confidencialidade das suas respostas. Finalmente, foi

realizado um relatório com a síntese dos resultados obtidos, tendo sido posteriormente apresentado a direção de RH da referida empresa.

A amostra obtida é composta por um total de 400 indivíduos (N=400) trabalhadores da indústria, dos quais 275 (68,8%) são do género masculino e os restantes 125 (31,2%) do género feminino. Relativamente à idade da amostra, uma parte considerável dos indivíduos tem entre 36 e 45 anos (39,5%), sendo que 26,5% tem entre 25 e 35 anos, 25,5% tem mais de 45 anos e os restantes 8,5% tem menos de 25 anos. Quase metade dos colaboradores inquiridos (44,3%) trabalha na empresa há mais de 10 anos, seguindo-se 30% que trabalha na empresa há entre 1 e 5 anos, 14% há entre 6 e 10 anos e 11,8% há menos de 1 ano, o que pode ser interpretado como um indicador de baixo *turnover*. No que diz respeito ao contrato de trabalho, a maioria dos inquiridos (62%) são trabalhadores efetivos, seguindo-se 20% de trabalhadores temporários e 18% com contrato a prazo. Por fim, relativamente à área de trabalho e destacando apenas as mais significativas, 33,3% dos indivíduos pertencem à Montagem, 24,8% pertencem à Maquinação e 21,8% pertencem à Logística.

## **Medidas**

***Conflito trabalho-Família.*** Esta variável foi medida através do instrumento de medida desenvolvido por Carlson, Kacmar e Williams (2000) e validado para a população portuguesa por Vieira Lopez e Matos (2013), que possui 18 itens, tendo sido utilizados para este estudo somente 10 (e.g., “O meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostava, das atividades familiares”; “O meu emprego retira-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos”). As respostas foram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos em que 1= Quase Nunca e 5= Quase Sempre, com um índice de consistência interna de .94.

***Perceção de Suporte Organizacional.*** Para efetuar a medição desta variável utilizou-se uma versão reduzida do *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986), constituída por 8 itens (e.g., “A empresa preocupa-se com as minhas opiniões”; “A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar”). As respostas foram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente), com um índice de consistência interna de .90.

**Compromisso Afetivo.** O Compromisso Afetivo foi medido com recurso à escala de Meyer e colaboradores (1993), mais concretamente com os itens dos fatores relativos à variável em questão. A escala possui, então, 6 itens (e.g., “Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa”; “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim”), que foram respondidos através de uma escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente), com um índice de consistência interna de .86.

### **Análise de Dados**

A análise de dados foi feita recorrendo ao uso dos programas *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS). Primeiramente, procedeu-se à realização de uma análise fatorial confirmatória, para a qual foi utilizado o programa AMOS, cujo objetivo foi o de testar a adequabilidade do modelo de medida com as variáveis latentes (CTF, POS e CA) relativamente à amostra e na qual se analisaram os índices de ajustamentos (alfa de Cronbach), que devem ser iguais ou superiores a 0.7. Para afastar a hipótese de ocorrência do erro de método comum, fez-se também uma comparação entre o modelo teórico e o modelo de um fator, analisando também os índices de ajustamento deste último e comparando as diferenças dos Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) de ambos os modelos.

Realizou-se, também, uma análise descritiva dos dados com a finalidade de se obter os valores das médias e desvios-padrão das respostas referentes às variáveis a serem estudadas seguindo-se uma análise do coeficiente de correlação de Pearson entre as três variáveis em estudo, de maneira a averiguar a existência de correlações entre estas.

Por fim, através da realização de modelos de equações estruturais através do programa AMOS, investigou-se a existência de uma relação entre a variável independente (VI), Perceção de Suporte Organizacional, e a variável dependente (VD), Compromisso Organizacional Afetivo; entre a variável mediadora (VM), Conflito Trabalho-Família, e a VD; e a existência de uma mediação por parte da VM na relação entre a VI e a VD. Para que exista mediação é necessário, segundo Baron e Kenny (1986), que: a) a VI se relacione significativamente com a VD; b) a VI se relacione significativamente com a VM; e c) a VM se relacione significativamente com a VD. A mediação acontece, então,

quando a VI deixa de ter relação com a VD na presença da VM (mediação total) ou quando esta relação apenas diminui na presença do mediador (mediação parcial).

Começou, então, por se aplicar o Modelo dos Efeitos Diretos, inserindo-se um caminho estrutural entre a VI e a VD, deixando de parte a variável mediadora. Depois testou-se qual dos modelos de mediação mais se adequava aos dados da amostra, procedendo-se primeiro à aplicação do Modelo de Mediação Total em que se inseriu dois novos caminhos estruturais (entre a VI e a VM e entre a VM e a VD) e se eliminou o caminho anteriormente feito no Modelo dos Efeitos Diretos. Finalmente, aplicou-se o Modelo de Mediação Parcial, voltando a adicionar-se o caminho estrutural que ligava a VI à VD, mantendo toda a restante estrutura igual.

## **Resultados**

### **Análise Fatorial Confirmatória**

Como foi anteriormente referido, foi levada a cabo uma análise fatorial confirmatória através do programa AMOS com a finalidade de testar a validade do modelo e a adequação deste com os dados obtidos. O referido modelo, que tem como variáveis latentes o CTF, a POS e o CA, mostrou ser ajustado em todos os índices de ajustamento estudados ( $\chi^2 (247) = 750.43$ ,  $p < .000$ ; RMSEA = 0.071; IFI = .918; TLI = .907; e CFI = .917). Após comparação com o modelo a um fator, com vista a descartar o erro do método comum, foi possível averiguar que o qui-quadrado é significativamente mais elevado neste último em comparação com o modelo teórico ( $\chi^2 (250) = 3025.81$ ,  $p < .01$ ), sendo a diferença entre os dois modelos também significativa ( $\Delta \chi^2 (3) = 2275.38$ ,  $p < .01$ ). Para além do qui-quadrado, também os índices de ajustamento são inferiores e desadequados no modelo a um fator (RMSEA = .167; IFI = .545; TLI = .496; e CFI = .543), o que revela um melhor ajustamento dos dados ao modelo teórico.

## Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis

No quadro 1 constam a média (M) e o desvio-padrão (DP) das variáveis, assim como as correlações ( $r$ ) existentes entre estas.

### Quadro 1

*Média, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis*

Variáveis	Média	DP	Correlações		
			1.	2.	3.
1. POS	2.87	.69			
2. CA	3.73	.74	.29**		
3. CTF	2.50	.88	-.29**	-.13**	

Nota: N = 400; \*\*  $p < 0.01$

De acordo com os dados constantes no quadro, os trabalhadores da indústria inquiridos apresentam uma percepção de suporte por parte da organização (POS) moderado ( $M = 2.87$ ;  $DP = .69$ , ficando próximo do ponto 3 *Não concordo nem discordo*) ao mesmo tempo que revelam um compromisso afetivo com a organização (CA) moderadamente elevado ( $M = 3.73$ ;  $DP = .74$ , em que o ponto 4 corresponde a *Concordo*). Finalmente, e no que diz respeito ao Conflito Trabalho-Família (CTF) sentido, este parece ser experienciado com menor intensidade pelos trabalhadores ( $M = 2.50$ ;  $DP = .88$ , sendo o ponto 2 *Poucas Vezes*). Em relação às correlações entre variáveis, todas elas apresentam correlações significativas entre si, tendo a variável independente POS uma relação positiva com a variável dependente CA ( $r = .29$ ,  $p < .01$ ). Já a variável mediadora deste estudo, o CTF, demonstra relações negativas tanto com a POS ( $r = -.29$ ,  $p < .01$ ) como com o CA ( $r = -.13$ ,  $p < .01$ ). Tais resultados vão ao encontro de duas das hipóteses do presente estudo que sugerem, respetivamente, que a Percepção de Suporte Organizacional se relaciona positivamente com o Compromisso Afetivo; e que o Conflito Trabalho-Família se encontra negativamente relacionado com o Compromisso Afetivo do trabalhador.

## Modelos de Equações Estruturais

Com a finalidade de testar a existência de relação entre VI e VD e de mediação entre as variáveis, procedeu-se à aplicação de três modelos de equações estruturais com recurso ao programa AMOS. O primeiro, o Modelo dos Efeitos Diretos, demonstrou ser ajustado aos dados ( $\chi^2(249) = 791.80$ ,  $p < .000$ ; RMSEA = .074; IFI = .911; TLI = .901; e CFI = .911) ao mesmo tempo que evidenciou a existência de uma relação significativa entre a variável independente (POS) e a variável dependente (CA) ( $\beta = .328$ ,  $p < .01$ ), cumprindo-se assim a primeira condição do modelo de Baron e Kenny (1986).

Seguiram-se, então, dois modelos para testar a existência de mediação: o Modelo de Mediação Total e o Modelo de Mediação Parcial. Tanto o primeiro ( $\chi^2(248) = 780.17$ ,  $p < .000$ ; RMSEA = .073; IFI = .913; TLI = .903; e CFI = .912) como o segundo ( $\chi^2(247) = 750.43$ ,  $p < .000$ ; RMSEA = .071; IFI = .918; TLI = .907; e CFI = .917) demonstraram ser adequados aos dados sendo, contudo, o Modelo de Mediação Parcial o que se adequa significativamente melhor em comparação com o Modelo de Mediação Total ( $\Delta \chi^2(1) = 29.74$ ,  $p < .01$ ), devido ao facto de ter significativamente o valor de Qui-Quadrado mais baixo. Tal como representado na Figura 1, no Modelo de Mediação Parcial (que será o modelo final deste estudo) é possível verificar a existência de relações significativas entre a POS e o CA ( $\beta = .32$ ,  $p < .01$ ) e entre a POS e o CTF ( $\beta = -.34$ ,  $p < .01$ ), o que corresponde à terceira condição imposta por Baron e Kenny (1986). No entanto, a relação do CTF com o CA ( $\beta = -.03$ ,  $p = .563$ ) revelou não ser significativa, não se verificando a terceira condição para a existência de mediação. Resumidamente, os resultados permitem afirmar que para os dados da amostra a Perceção de Suporte Organizacional explica o Compromisso Organizacional Afetivo e, por isso, suporta a primeira hipótese deste estudo ao mesmo tempo que se relaciona negativamente com o Conflito Trabalho – Família no sentido em que o diminui. Contudo, o Conflito Trabalho – Família não apresenta relação significativa com o Compromisso Afetivo, logo não medeia a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo dos colaboradores para com a organização, rejeitando-se por isso as Hipóteses 2 e 3.

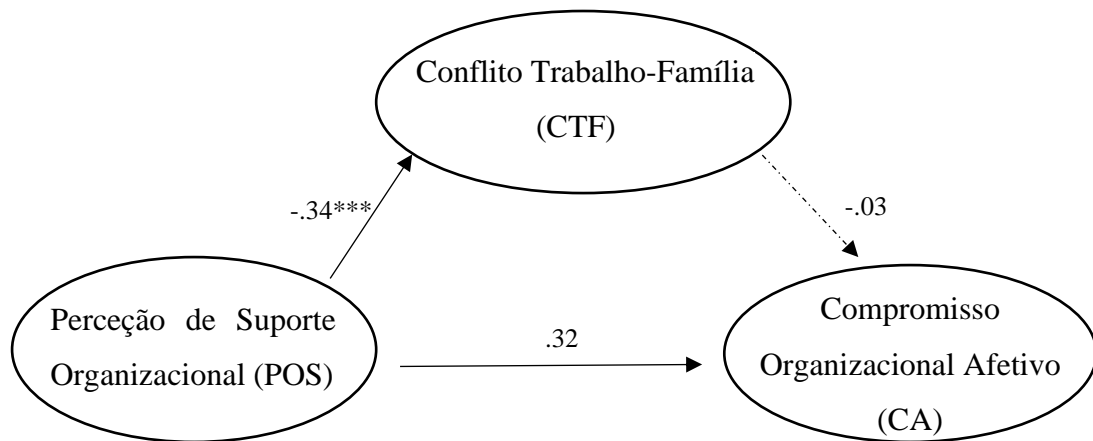


Figura 1. Modelo Final com os coeficientes dos caminhos estruturais. N = 400; \*\*\* p < .01

### Discussão

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo, considerando o Conflito Trabalho – Família como mediador. Ao contrário do que se esperava, os resultados revelaram que para a amostra obtida o CTF não atua como mediador, ou seja, não explica a relação entre a POS e o CA. Apesar da sua relação negativa e significativa com a POS, a relação entre o CTF e o CA demonstrou não ser significativa, impossibilitando a existência de mediação.

Relativamente à primeira hipótese do presente estudo, cuja ideia é a de que a Percepção de Suporte Organizacional por parte dos colaboradores se encontra relacionada positivamente com o Compromisso Afetivo destes para com a organização, os resultados confirmaram que esta relação existe e é significativa, tal como defendido pela Teoria do Suporte Organizacional. Mais concretamente, a norma da reciprocidade da referida teoria postula que quando uma organização leva a cabo um comportamento benéfico para o colaborador, este sente-se na obrigação de retribuir e recompensá-la com um maior Compromisso Afetivo e maior esforço para a ajudar (Eisenberger et al., 2001; Kurtessis et al., 2017).

Quanto à segunda hipótese, na qual se sugere que o Conflito Trabalho-Família se relaciona negativamente com o Compromisso Organizacional Afetivo dos indivíduos, esta também não é suportada pelos resultados porque embora a relação negativa entre as

duas variáveis se verifique, esta não é significativa tal como sucede nos estudos de Li, Lu e Zhang (2013) e Lu, Siu, Spector e Shi (2009) realizados na China.

Apesar do CTF apresentar uma relação negativa e significativa com a POS e uma vez que Baron e Kenny (1986) postulam que a VM relacionar-se significativamente com a VD é condição necessária para que exista mediação, não se confirma também, ao contrário do esperado, a terceira hipótese cuja premissa é a de que o Conflito Trabalho-Família medeia a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo dos colaboradores. Uma explicação possível para esta ausência de mediação pode ser o facto de que os indivíduos que possuem um maior compromisso afetivo com a empresa como consequência da percepção de suporte organizacional encararem o excesso de trabalho com o mote de “vestir a camisola”, não dando particular importância ao facto dos seus papéis na vida laboral interferirem com os papéis na vida familiar. Outras explicações podem estar relacionadas com a lealdade dos indivíduos para com a organização, a existência de boas relações com os colegas de profissão ou até mesmo com o estado civil (casado ou solteiro) e o número de filhos.

Contudo, e apesar da ausência de mediação neste estudo, os seus resultados comprovam a ideia de que a POS explica o CA sentido pelos indivíduos, enquanto se relaciona negativamente com a possibilidade do trabalhador experienciar o CTF, no sentido em que quanto mais medidas de suporte uma organização tiver direcionadas para os trabalhadores e para as suas vidas, menor será a probabilidade do indivíduo perceber que o seu papel no trabalho está a entrar em conflito com o seu papel familiar. Esta ideia está em linha com outra mencionada anteriormente, a da adoção de uma Cultura de Suporte por parte da organização que se destaque pelo apoio e valorização da incorporação da relação trabalho-família dos seus colaboradores, que irá conduzir a um decréscimo nos níveis de CTF sentidos por estes (Thompson et al., 1999).

### **Limitações e Sugestões Para Futuros Estudos**

Após concluído, é possível apontar algumas limitações a este estudo. Desde logo, seria interessante proceder-se a uma análise das variáveis através de comparações entre grupos em função de variáveis como o estado civil, o número de filhos, a qualidade das relações com os colegas de profissão ou o tempo a que o indivíduo está na empresa.

Outra limitação tem a ver com a bidirecionalidade do Conflito Trabalho – Família que, tal como Frone, Russell e Cooper (1992) referem, é um aspeto importante a ter em conta na investigação desta variável sob o risco de extrair conclusões erradas ou incompletas acerca da interação entre estes dois papéis. A bidirecionalidade do CTF diz respeito à distinção entre interferência do trabalho com a família (Conflito Trabalho – Família) e interferência da família com o trabalho (Conflito Família – Trabalho), e neste estudo apenas foi tido em consideração o primeiro tipo de interferência, ignorando a possibilidade do segundo poder ajudar a explicar a relação entre a POS e o CA.

Finalmente, a amostra deste estudo é referente a apenas uma empresa do setor da indústria, pelo que as suas conclusões não podem ser generalizadas nem para o setor em questão nem para o país. A sugestão passa, então, pela aplicação futura deste estudo a um maior número de empresas do setor, ou a empresas de vários setores e, se possível, dos vários distritos do país. Uma nota também para o facto de a amostra ser apenas de Portugal, pelo que a generalização dos resultados para amostras de outros países será difícil ou mesmo impossível, tais são as diferenças culturais em diferentes regiões do globo no que diz respeito à gestão e conciliação dos papéis familiar e de trabalho.

### **Implicações para a Gestão de Recursos Humanos**

Apesar das limitações anteriormente referidas, este estudo tem também um contributo para a área da Gestão de Recursos Humanos. Em primeiro lugar, e com base na Teoria do Suporte Organizacional (TSO) e na Teoria da Troca Social, comprovou-se a importância da Perceção de Suporte Organizacional ao nível do desenvolvimento do Compromisso Afetivo dos trabalhadores com a organização. Fica, uma vez mais, reforçada a importância de os colaboradores se sentirem apoiados e valorizados pela sua organização, já que esta é uma condição para que aumentem os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo e diminuam as intenções de *turnover* dos indivíduos (Krishnan & Mary, 2012; Kurtessis et al., 2017; Rhoades et al., 2001; Thompson et al., 1999).

Por outro lado, o CA é também um aspeto a ter em conta aquando da implementação de medidas ou políticas organizacionais, já que tem sido demonstrada em estudos anteriores a sua relação negativa com as intenções de *turnover* e absentismo e uma associação positiva com a intenção do indivíduo de permanecer na organização (Somers,

1995), com o seu desempenho e com a demonstração de comportamentos de cidadania organizacional (Casper et al., 2002). No fundo, é importante destacar o aumento da competitividade de recursos humanos mais comprometidos afetivamente com uma organização comparativamente com organizações com trabalhadores menos comprometidos (Casper et al., 2002).

Por último, importa realçar a importância das empresas implementarem Culturas de Suporte à incorporação da relação Trabalho – Família. Tal como o nome indica, esta é uma medida que deverá influenciar a perceção que um indivíduo tem do quanto a empresa o apoia no desempenho da sua função e em situações de *stress* e se preocupa com o seu bem-estar (POS) e, por conseguinte e tendo por base os resultados deste estudo, reduzirá o CTF experimentado pelo indivíduo.

## Referências Bibliográficas

Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *International Journal of Psychology and Counselling*, 2 (1), 1-8.

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278-308.

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132-146.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.

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(2), 249-276.

Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.

Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of occupational health psychology*, 7(2), 99-108.

Chambel, M. J., & dos Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de psicologia*, 26(3), 275-286.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.

Foley, S., Hang-Yue, N., & Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 237-256.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65-78.

Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., & Berkman, L. F. (2009). Work\_Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance?. *Journal of marriage and family*, 71(3), 696-707.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.

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., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.

Gurbuz, S., Turunc, O., & Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a mediating role?. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 145-160.

Kahya, C., & Kesen, M. (2014). The effect of perceived organizational support on work to family conflict: a Turkish case. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 139-148.

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior - Human resources research. *Journal of Applied psychology*, 83(2), 139-149.

Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organizational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.

Li, C., Lu, J., & Zhang, Y. (2013). Cross-domain effects of work-family conflict on organizational commitment and performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(10), 1641-1653.

Lu, J. F., Siu, O. L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 182-192.

Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359-375.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory* (pp. 99-118). New York, Springer.

Mortazavi, S., Pedhiwala, N., Shafiro, M., & Hammer, L. (2009). Work-family conflict related to culture and gender. *Community, Work & Family*, 12(2), 251-273.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Field, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 171-192.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825-836.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.

Stockemer, D., & Byrne, M. (2011). Women's representation around the world: the importance of women's participation in the workforce. *Parliamentary Affairs*, 65(4), 802-821.

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.

Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2013). Further validation of work–family conflict and work–family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329-344.