

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL
E A SATISFAÇÃO GERAL COM A VIDA NUMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES:
O PAPEL MEDIADOR DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA**

Nicole Angrimani Laporte

Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2023

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL
E A SATISFAÇÃO GERAL COM A VIDA NUMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES:
O PAPEL MEDIADOR DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA**

Nicole Angrimani Laporte

Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho

Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2023

Agradecimentos

À Professora Doutora Vânia Carvalho e à Professora Doutora Maria José Chambel, agradeço pelo apoio, conhecimentos compartilhados e por me acalmarem nos momentos em que eu achei que não ultrapassaria as minhas próprias limitações.

Aos meus pais, mesmo distantes por um oceano, nunca deixaram de acreditar em mim. Agradeço por me terem dado a oportunidade de escolher o meu caminho e por me motivarem a alcançar os meus objetivos.

Ao António, agradeço por todo o amor e suporte durante o conflito trabalhadora-estudante.

Às pessoas que a faculdade me proporcionou conhecer, em especial à Ana, foste meu anjo académico e companheira nestes dois anos.

À minha amiga Inês, agradeço pela paciência e ajuda essencial na reta final desse desafio.

Um agradecimentos especial para todos aqueles os amigos que me ajudaram nos momentos em que eu não acreditava em mim mesma, nos dias em que andei desmotivada me senti incapaz.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iii
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
A Relação Negativa entre a Perceção do Suporte Organizacional e a CTF.....	3
A Relação Negativa entre o CTF e a Satisfação Geral com a Vida.....	5
O papel mediador do CFT.....	7
Modelo Conceptual Geral.....	8
Método	8
Procedimento.....	8
Amostra.....	9
Medidas.....	9
Análise de Dados.....	10
Resultados	11
Análise Fatorial Confirmatória.....	11
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis de Estudo.....	12
Teste de Hipóteses.....	12
Discussão	14
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	15
Implicações Práticas.....	16
Referências Bibliográficas	17

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise Fatorial Confirmatória.....	11
Tabela 2. Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo.....	12
Tabela 3. Modelo de Equações Estruturais.....	13

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual geral.....	8
Figura 2. Esquema do Modelo de Mediação Parcial.....	14

Resumo

A forma como as transformações recentes no panorama mundial do trabalho têm impactado a conciliação entre a vida profissional e pessoal tem sido objeto de interesse crescente, especialmente em tempos de pós-pandemia. Neste contexto, este estudo propõe-se analisar as respostas recolhidas por um inquérito realizado a 1451 trabalhadores de uma empresa de telecomunicações em Portugal, com o objetivo de compreender a relação entre a perceção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida, considerando o papel mediador do conflito trabalho-família. Os resultados evidenciam uma relação significativa e positiva entre a perceção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida, confirmando o efeito mediador do conflito trabalho-família. Este estudo destaca, assim, a necessidade de investir no suporte organizacional para diminuir o conflito trabalho-família e, conseqüentemente, o bem-estar dos colaboradores, com implicações positivas nas organizações.

Palavras-chave: perceção de suporte organizacional; conflito trabalho-família; satisfação geral com a vida.

Abstract

The way in which recent transformations in the global work panorama have impacted the reconciliation between work and personal life has been the object of growing interest, especially in post-pandemic times. In this context, this study aims at analysing the answers collected from a survey previously conducted to 1451 employees of a telecommunications company in Portugal, with the purpose of understanding the relationship between perceived organizational support and satisfaction with life, considering the mediating role of work-family conflict. The results show a significant and positive relationship between perceived organizational support and satisfaction with life, confirming the mediating effect of work-family conflict. This study thus highlights the need to invest in new approaches to improve this perception and, consequently, the well-being of employees, with positive implications for organizations.

Keywords: perceived organizational support; work-family conflict; satisfaction with life.

Introdução

A pandemia da COVID-19 introduziu um conjunto único de circunstâncias que reformularam a forma como as pessoas encaram a dinâmica do trabalho e da família. Com a súbita transição para o trabalho remoto e o esbatimento das fronteiras entre a vida profissional e a vida pessoal, os indivíduos viveram conflitos trabalho-família mais intensos do que nunca Elahi & Fernandez (2022). A pandemia realçou a importância deste conflito, levando os investigadores a aprofundar a sua natureza multifacetada, as suas consequências e os potenciais fatores de atenuação (Vyas, 2022). O conflito trabalho-família [CTF] refere-se às dificuldades que os indivíduos enfrentam quando tentam equilibrar as exigências e responsabilidades do trabalho e dos papéis familiares. Engloba tanto o conflito baseado no tempo (quando a quantidade de tempo dedicada a um domínio interfere com o outro) como o conflito baseado na tensão (quando o stresse experimentado num domínio se repercute no outro) (Greenhaus & Powell, 2006). É fundamental compreender as complexidades e as implicações do CTF, uma vez que este não só afeta a vida pessoal dos indivíduos, como também tem efeitos de grande alcance nas organizações, na sociedade e na produtividade global.

Neste contexto, surge a premência do suporte organizacional. Este termo refere-se ao grau com que as organizações oferecem políticas, práticas e recursos que ajudam os funcionários a equilibrar as suas responsabilidades de trabalho e de família (Rhodes & Eisenberg, 2002). Quando as organizações oferecem suporte para o equilíbrio entre trabalho e família, os colaboradores adquirem acesso a recursos adicionais que podem auxiliá-los a gerir o trabalho e a vida pessoal. Isso pode incluir desde a flexibilidade no horário de trabalho até ao apoio para cuidados com crianças e idosos, e programas de bem-estar para promover a saúde mental e física (Clark & Mills, 2012; Rhodes & Eisenberg, 2002; Hill et al., 2008).

Para alguns profissionais e organizações, a implementação de medidas como suporte infantil e trabalho flexível são consideradas importantes para atenuar o CTF. A implementação de práticas de trabalho flexível e suporte infantil podem aumentar a probabilidade de que alguns dos profissionais permaneçam na mesma organização por um período mais longo, se tornem mais produtivos e se sintam mais satisfeitos com a vida (Boyar & Mosley, 2007). A motivação dos empregadores para a implementação dessas práticas baseia-se na premissa de que alcançarão uma vantagem competitiva, tornando-se empresas mais atrativas e capazes de reter os profissionais mais dedicados (Casper & Buffardi, 2004; Moshavi & Koch, 2005). Além disso, as organizações procuram potenciar comportamentos e atitudes desejáveis para uma maior produtividade dos colaboradores, mostrando que se preocupam com eles. Isso pode ser

evidenciado na literatura, em estudos que demonstram que a implementação de medidas de equilíbrio trabalho-família pode levar à redução do absentismo e ao aumento do compromisso organizacional (Hill et al., 2008; Casper & Buffardi, 2004; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Behson, 2005).

Quando uma organização não oferece ao seu trabalhador medidas suficientes para atenuar o CTF surgem problemas a vários níveis que afetam não só o trabalhador, como também a sua família e a organização. Não raro, trabalhadores afetados pelo CTF apresentam sintomas de diminuição da saúde física e mental, tais como fadiga, stresse, ansiedade, apatia e sintomas depressivos (Greenhaus et al., 1985; De Oliveira et al., 2013). Tal resulta num prejuízo para a organização, uma vez que promove entre outros aspetos, o absentismo, o aumento da rotatividade dos trabalhadores, e a diminuição da qualidade do trabalho realizado (Nohe, 2013).

Considerando o contexto de uma empresa de telecomunicações, este estudo procura compreender o CTF através da ótica da Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), que postula que o CTF é uma consequência de recursos limitados. O estudo investiga também a perceção do suporte organizacional como um possível recurso para aliviar o CTF (Clark & Mills, 2012). Adicionalmente, esta investigação examina a relação inversa entre o CTF e a satisfação geral com a vida, indo de encontro a estudos recentes que estabeleceram uma associação negativa entre o CTF e a satisfação geral com a vida em vários contextos culturais e ocupacionais (Kim et al., 2019; Mauno & Ruokolainen 2006; Nohe et al., 2020).

O objetivo desta investigação vai para além da identificação e exploração das relações entre as três variáveis (suporte organizacional, CTF e satisfação geral com a vida), visando também elucidar o seu papel mediador. Compreender a interação entre estas variáveis no ambiente de trabalho é de extrema importância, uma vez que contribui para o corpo de literatura existente e fornece informações valiosas para as novas maneiras de pensar e atuar dentro das organizações, em particular do setor das telecomunicações. Os resultados têm o potencial de informar as políticas e intervenções organizacionais destinadas a melhorar a satisfação dos trabalhadores e a alcançar um equilíbrio entre as exigências do trabalho e da família.

Enquadramento teórico

A Relação Negativa entre a Perceção do Suporte Organizacional e a CTF

O CTF é uma realidade para muitos colaboradores e pode ser causada por uma miríade de motivos. Segundo Greenhaus & Powell (1985), o CTF refere-se a uma forma de conflito de múltiplos papéis em que esferas como o trabalho e a família não são compatíveis em alguma das suas características, ou seja, a participação na atribuição trabalho (família) é realizada de forma mais complexa por conta da participação da família (trabalho). Nesse aspeto, a literatura apresenta os três principais motivos que englobam o conflito entre trabalho e família, sendo esses: o conflito baseado no tempo, o conflito baseado na tensão, e, por fim, o conflito baseado no comportamento (Greenhaus & Powell, 1985).

Investigações anteriores têm identificado vários antecedentes desse conflito, incluindo características individuais, culturais, familiares e organizacionais (Yucel, 2017). No que diz respeito ao aspeto tempo, o conflito ocorre quando o tempo dedicado a um papel interfere nas expectativas do outro papel ou quando preocupações de um papel interferem no tempo dedicado a outro. O número de horas de trabalho por semana, a frequência de horas extras e a inflexibilidade nos horários de trabalho são exemplos de CTF relacionados com o tempo. Por outro lado, a tensão é gerada quando a atuação num papel afeta negativamente o desempenho noutra papel, causando stresse e outros sintomas físicos e psicológicos. As ambiguidades no papel profissional, baixo apoio social e requisitos físicos e psicológicos do trabalho são fatores que aumentam o CTF relacionado com a tensão. Finalmente, a fonte de conflito referente ao comportamento ocorre quando há incompatibilidade entre os comportamentos exigidos nos dois papéis diferentes (Byron, 2005).

O suporte organizacional tem sido identificado como antecedente do CTF, pois refere-se ao grau com que as organizações oferecem políticas, práticas e recursos que ajudam os funcionários a equilibrar as suas responsabilidades de trabalho e família. O suporte organizacional traduz-se, por exemplo, na flexibilidade no horário de trabalho, em programas de licença parental remunerada, na assistência infantil subsidiada e noutras políticas relacionadas com o equilíbrio trabalho-família (Rhodes & Eisenberg, 2002).

É importante, no entanto, salientar que a perceção do suporte organizacional está relacionada às crenças dos colaboradores em relação à valorização de suas contribuições pela organização, bem como ao cuidado com o seu bem-estar e apoio ao desempenho das suas funções e em situações stressantes (Krishnan & Mary, 2012; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002). Sendo assim, o suporte organizacional percebido reflete

a percepção geral dos indivíduos, estando diretamente relacionada com as práticas da empresa, como as políticas de conciliação entre trabalho e família.

Estudos indicam que os colaboradores que têm uma menor percepção do suporte organizacional tendem a apresentar um maior CTF (Byron, 2005; Casper et al., 2002), e os que tem uma maior percepção de suporte organizacional tendem a apresentar um menor CTF (Frone, Russell & Barnes, 1996). Quanto mais um colaborador sentir apoio, valorização e preocupação com o seu bem-estar, menor será o conflito entre as esferas familiar e profissional. Isto ocorre porque as políticas e práticas de suporte organizacional proporcionam aos funcionários mais controlo sobre seu tempo, e maior capacidade de lidar com as responsabilidades de trabalho e família. Uma atmosfera laboral que valoriza o equilíbrio trabalho-família também pode atenuar a pressão social e o estigma em torno das responsabilidades familiares, contribuindo para a mitigação do CTF. A meta-análise de LaPierre et al. (2018) sublinha também que o suporte organizacional está positivamente relacionado à redução do CTF. Também de acordo com a meta-análise de Kossek et al. (2011), os trabalhadores que percecionam altos níveis de suporte organizacional relatam menor CTF e maior satisfação no trabalho, resultando em emoções positivas e melhor qualidade de vida. O CTF tem sido associado a uma menor satisfação geral com a vida (Aryee et al., 1999; Kossek & Ozeki, 1998; Greenhaus et al., 2003). O suporte organizacional emerge, assim, como um antecedente crucial do CFT.

Dentro deste contexto, a Teoria da Conservação de Recursos (usualmente designada pela sigla inglesa COR, *Conservation of Resources*) destaca-se particularmente na explicação da relação entre a percepção do suporte organizacional e o CTF. De acordo com esta teoria, os indivíduos estão motivados para reter, proteger e adquirir *coisas* que lhes parecem favoráveis, designadas como recursos, e posicionarem-se de forma a ficarem menos vulneráveis à sua perda. Bens materiais (e.g. imóvel), condições de vida (e.g. contrato de trabalho de tempo indeterminado), características pessoais (resiliência, conhecimento), e energias (tempo e dinheiro) são considerados recursos, sendo o seu valor percecionado de forma muito diferente de indivíduo para indivíduo. Esta teoria defende ainda que os indivíduos possuem uma motivação intrínseca para preservar, proteger e acumular os seus recursos pessoais. Quando esses recursos são ameaçados, perdidos ou desperdiçados, há um "custo" psicológico, que pode resultar em stresse, fadiga, desmotivação e outros problemas de saúde e bem-estar (Hobfoll, 2010; Hobfoll et al., 2018).

No contexto organizacional, a percepção do suporte organizacional é visto como um recurso valioso, que pode ajudar os funcionários a preservar e proteger os seus recursos pessoais, reduzindo o CTF e o conseqüente stresse. Ao oferecer políticas e práticas que

permitem que os funcionários tenham mais flexibilidade no horário de trabalho, folgas para cuidar da família, assistência à saúde, entre outros benefícios, a organização pode ajudar a equilibrar as responsabilidades do trabalho e da vida pessoal, permitindo que os funcionários preservem os seus recursos físicos, emocionais e psicológicos. Dessa forma, o suporte organizacional pode ser visto como uma estratégia para minimizar os custos psicológicos e maximizar os recursos dos funcionários, promovendo a sua saúde e bem-estar (Frone et al., 1996; Clark & Mills, 2012; Li et al., 2022).

Neste sentido, Gutek, et al. (1991) apresentam uma relação positiva entre o suporte organizacional e o equilíbrio entre trabalho e família, e uma relação negativa com o CTF. Os autores afirmam: "O suporte organizacional pode ser um importante recurso para os funcionários que desejam equilibrar suas responsabilidades de trabalho e família, ajudando-os a gerir as demandas conflitantes de forma mais eficaz" (p. 143). Um estudo realizado por Grandey & Cropanzano (1999) evidencia o mesmo tipo de relação: "O suporte organizacional pode ajudar a aliviar o conflito entre trabalho e família, fornecendo aos funcionários recursos adicionais para gerenciar suas responsabilidades de trabalho e família" (p. 66). Estes estudos ilustram a aplicação da teoria COR no contexto do CTF e retratam o suporte organizacional percebido como um recurso valioso na mitigação deste conflito e servem de base para a primeira hipótese do corrente estudo:

Hipótese 1 - A percepção do suporte organizacional relaciona-se negativa e significativamente com o CTF.

A Relação Negativa entre o CTF e a Satisfação Geral com a Vida

Entende-se por satisfação geral com a vida a avaliação cognitiva ao contentamento dos indivíduos perante o seu bem-estar geral. Diener (2000) incorpora fatores subjetivos para explicar a satisfação com a vida, destacando traços de personalidade, predisposições genéticas, e circunstâncias externas, salientando a influência de diversos fatores como os valores pessoais, crenças e as relações sociais.

Em concordância com o exposto anteriormente, o CTF pode ter efeitos negativos na satisfação geral com a vida. A tensão causada pelas exigências contraditórias do trabalho e da família pode criar uma sensação de desequilíbrio, insatisfação e redução do bem-estar, havendo necessidade de estratégias eficazes para equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais (Frone et al., 1997; Amstad et al., 2011). De facto, alguns estudos evidenciam esta associação negativa entre o conflito entre trabalho e família e a satisfação geral com a vida (Kossek & Ozeki, 1998; Nohe et al., 2015; Mauno & Ruokolainen 2006; Kim et al., 2019).

Kossek & Ozeki (1998) constataram que este desequilíbrio leva a vários resultados negativos, incluindo a diminuição da satisfação no trabalho, menor produtividade, aumento do absentismo e maiores taxas de rotatividade, afetando não só os trabalhadores individualmente, como as organizações em geral.

Tal como na Hipótese 1, esta relação também pode ser entendida à luz da teoria COR, segundo a qual os indivíduos tendem a preservar os seus recursos, gerindo-os de forma a minimizar a sua perda no futuro. A perda ou o ganho desses recursos conduzem a uma predisposição para futuras perdas ou ganhos. O impacto emocional negativo da perda desses recursos é, no entanto, percebido muito mais negativamente do que o é positivamente o ganho, sendo este fenómeno designado por primazia da perda (primeiro princípio da teoria COR). Neste sentido, os indivíduos dão prioridade à proteção dos seus recursos em detrimento da procura de resultados positivos, como a satisfação geral com a vida. O desequilíbrio entre os domínios da família e trabalho nada mais é do que a perda de recursos, caindo os indivíduos numa espiral de perdas, que desencadeiam aspetos disfuncionais nas vertentes cognitiva, emocional e social, levando a uma insatisfação geral com a vida (Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2012).

Esta teoria tem sido aplicada em estudos sobre o CTF e o impacto negativo na satisfação geral com a vida (Hobfoll et al., 2012; Taşdelen-Karçkay & Bakalım, 2017). O estudo de Kaşdelen-Karçkay & Bakalım (2017) baseou-se no trabalho de Hobfoll para avaliar trabalhadores na Turquia. Uma das conclusões deste estudo é que as mulheres com filhos pequenos têm mais probabilidades de experienciar um maior conflito entre as esferas familiar e profissional do que os homens, e conseqüentemente sentir um maior impacto negativo no seu contentamento com a vida.

Nohe et al. (2013) realizaram uma meta-análise e concluem que esta relação é parcialmente mediada pela satisfação no trabalho. Mauno & Ruokolainen (2006) relatam conclusões semelhantes para trabalhadores na Finlândia, com a relação negativa do CTF e o bem-estar subjetivo. Em contrapartida, Kim et al. (2019) concluem que em trabalhadores da Coreia do Sul esta relação é moderada pelo suporte social dos colegas de trabalho e supervisores.

Em conclusão, o princípio da perda de primazia da conservação de recursos fornece um quadro útil para compreender a relação negativa entre o CTF e a satisfação geral com a vida, e servem de base para a segunda hipótese do corrente estudo:

Hipótese 2: O CTF relaciona-se negativamente com a satisfação geral com a vida.

O papel mediador do CTF

Em concordância com pesquisas anteriores e como defendido previamente, é evidente que o suporte organizacional é uma estratégia eficaz para reduzir o CTF (Kossek & Ozeki, 1998; Yucel & Minotte, 2017; Carvalho & Chambel, 2016) e que, por sua vez, um maior CTF induz a uma menor satisfação geral com a vida (Amstad, 2011). Considerando também que outros estudos sugerem uma relação positiva entre o suporte organizacional e a satisfação geral com a vida (Nielsen et al., 2017), nesta terceira hipótese defendemos o CTF como mediador da relação entre a percepção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida.

O segundo princípio da teoria COR, conhecido como o princípio do investimento dos recursos, defende que os indivíduos que possuem mais recursos apresentam menor vulnerabilidade para a perda dos mesmos e uma maior competência para os acumular (Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2012). Ten Brummelhuis & Bakker (2012) enfatizam que as circunstâncias no ambiente de trabalho podem resultar na criação de recursos pessoais que são transferíveis para o ambiente familiar, ajudando a melhorar o desempenho em ambas as áreas.

O suporte organizacional é um mecanismo importante enquanto recurso contextual, porque ajuda os indivíduos a lidar com o stress e promove o bem-estar no trabalho e na vida em geral. De facto, estudos indicam que o suporte organizacional atua como facilitador, reduzindo assim o CTF e promovendo indiretamente a satisfação geral com a vida (Kossek & Ozeki, 1998; Aryee et al., 1999; Greenhaus et al., 2003; Kossek et al., 2014). Ao fornecer recursos e apoio aos trabalhadores, as entidades empregadoras podem reduzir o CTF e promover o seu bem-estar (Yucel & Minotte, 2017; Nielsen et al., 2017). Em suma, a teoria COR fornece bases úteis para compreender as relações entre a percepção do suporte organizacional, o CTF e a satisfação geral com a vida dos trabalhadores, e serve de base para a terceira hipótese do corrente estudo:

Hipótese 3: A relação da percepção do suporte organizacional e a satisfação com a vida é mediada pelo CTF.

Modelo Conceptual Geral

São apresentados na Figura 1 de forma ilustrativa as hipóteses delineadas no enquadramento teórico. O modelo exposto sugere a relação existente entre a *variável independente* percepção do suporte organizacional, a *variável dependente* satisfação geral com a vida, e a *variável mediadora* CTF.

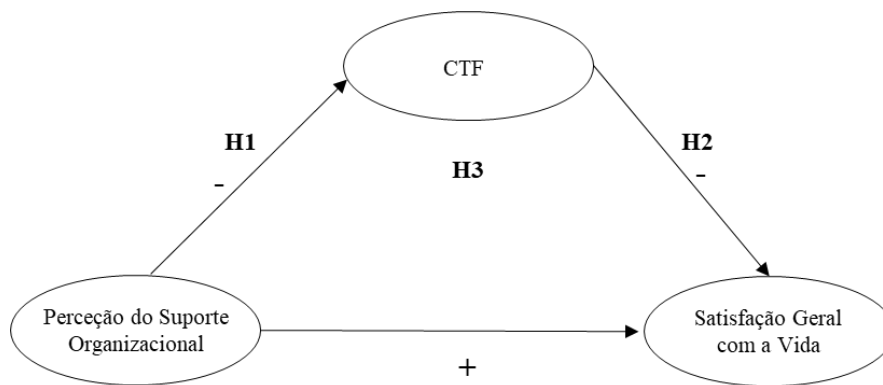


Figura 1. Modelo conceptual geral.

Método

Procedimento

No presente estudo, os dados foram recolhidos como parte de um projeto de investigação mais amplo sobre avaliação de riscos psicossociais a cargo das Professoras Doutoras Maria José Chambel e Vânia Sofia Carvalho, aprovado pela Comissão de Ética da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Os dados foram recolhidos através de um questionário com o objetivo de conhecer, entre outros aspetos, a perceção dos colaboradores de uma empresa da área das telecomunicações sobre o suporte geral da organização aos seus colaboradores. A recolha de dados foi anónima para garantir a confidencialidade dos inquiridos. O questionário foi enviado por correio eletrónico pelos Recursos Humanos da organização aos colaboradores. O mesmo foi realizado no *Survey Monkey* por ser uma via de fácil preenchimento, não ultrapassando 15 minutos.

Amostra

A amostra obtida para o presente estudo, consiste no total de 1451 colaboradores de uma empresa de telecomunicações, com 794 homens (54.7%) e 654 mulheres (45.2%). Atendendo à idade, a amostra distribui-se do seguinte modo: até 26 anos (7.6%); entre 26 e 34 anos (17.5%); de 35 até 44 anos (30.5%); e mais de 44 anos (44.4%). Relativamente aos anos de trabalho na empresa, apurou-se que 64.6% trabalham há mais de 10 anos, 6.9% trabalham

entre 6 e 10 anos, 19.6% entre 1 e 5 anos, e 8.9% trabalham há menos de 1 ano na empresa de telecomunicações.

Medidas

Perceção do Suporte Organizacional. A perceção do suporte organizacional foi avaliada através da escala de Perceção de Suporte Organizacional criada por Eisenberger, e colaboradores, em 1986. Em Portugal, esta escala foi adaptada por Santos e Gonçalves (2010). A escala é composta por 6 itens (por exemplo: “A organização disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.”, “A organização preocupa-se bastante com o meu bem-estar.”) e apresenta-se sob a forma de escala Likert de 1 a 7 valores, em que 1 diz respeito a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. Neste estudo o alfa de Cronbach foi de 0.92.

Conflito trabalho-família. Para esta medida foi utilizado a escala *Work-Family Conflict Score* (WFCS) originalmente criada por Carlson, Kackmar e Williams (2000) e traduzida e adaptada em Portugal por Vieira, Lopez & Matos (2014). Esta escala é originalmente constituída por 18 itens. Porém, neste estudo foram utilizados apenas 4 itens (e.g. “O meu trabalho afasta-me das atividades pessoais/familiares mais do que gostaria”; “Estou muitas vezes emocionalmente esgotado(a) quando chego a casa vindo do trabalho e isso impede-me de contribuir para a minha vida pessoal/familiar como gostaria”). Em cada item as respostas foram dadas através de uma escala tipo Likert na qual corresponde 1 a “Quase Nunca” e 5 a “Quase sempre”. As pontuações mais altas indicam, assim, os níveis mais elevados de CTF. O alfa de Cronbach para esta escala foi de 0.90.

Satisfação Geral com a Vida. A fim de avaliar a satisfação geral com a vida, foi aplicada a escala de Diener, e colaboradores (1985), que já foi anteriormente utilizada na população portuguesa (Carvalho & Chambel, 2014). Esta ferramenta consiste de cinco perguntas breves, com o objetivo de aferir o julgamento global e cognitivo sobre a satisfação pessoal. Cada questão é acompanhada de uma escala tipo Likert, contendo sete pontos numerados de 1 a 7, representando 1 “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. Um dos exemplos das perguntas presentes nesta escala são: “Estou satisfeito(a) com a minha vida” e “As minhas condições de vida são excelentes”. O alfa de Cronbach para esta escala foi de 0.87.

Variáveis de controlo

Estudos anteriores indicaram que o género, idade, e o tempo de trabalho na empresa podem influenciar a relação trabalho-família (Rothbard, 2001). De modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados, o género é representado por “Género” sendo 1 =

homem e 2 = mulher; a idade é representada por 1 = até 26 anos, 2 = entre 26 e 34 anos, 3 = entre 35 e 44 anos e por último, 4 = mais de 44 anos. Outro indicador importante desta variável refere-se ao tempo de trabalho na empresa, sendo 1 = até 1 ano, 2 = entre 1 e 5 anos, 3 = entre 6 e 10 anos e 4 = mais de 10 anos.

Análise de Dados

O presente estudo utilizou o software *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 23.0) e o programa AMOS 26.0 para recorrer à análise de dados.

Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória através do programa AMOS. Nesta fase, propôs-se analisar a relação entre as variáveis latentes: percepção do suporte organizacional percebido, CTF e satisfação geral com a vida. Com o intuito de prevenir a ocorrência de um erro de método comum, o modelo de medição teórico foi comparado com o modelo de um fator. Para comparar ambos os modelos, foram analisadas as diferenças dos qui-quadrados e os respetivos graus de liberdade (df). Nesta análise fatorial confirmatória permitiu-se, através dos principais índices de ajustamento determinar o grau em que os itens escolhidos medem consistentemente as variáveis latentes. Segundo a recomendação de Byrne (2016), os índices de ajuste devem ser iguais ou superiores a .90 para o Índice de Ajuste Comparativo (CFI), o Índice de Ajuste Incremental (IFI), e o Índice de Tucker Lewis (TLI). O erro de aproximação médio quadrático (RMSEA) deve ser igual ou inferior a .08.

Seguidamente, foi utilizado o programa estatístico SPSS (versão 23), que permitiu a análise descritiva das medidas do estudo. Por meio desta ferramenta, foram calculados os valores médios, o desvio-padrão, os coeficientes de consistência interna (alfa de Cronbach) e as correlações de Pearson (r). O valor de (r) indica a magnitude da relação entre duas variáveis métricas e a direção desta correlação (positiva e negativa) na amostra avaliada.

Numa fase posterior, utilizou-se o modelo de equações estruturais com recurso ao programa AMOS, com a finalidade de testar as hipóteses propostas anteriormente. Para tal, começou-se por testar o modelo de efeitos diretos, para averiguar se a relação entre a variável independente e a variável dependente era significativa, estabelecendo assim possíveis condições para a ocorrência de mediação. Num estágio subsequente, foram desenvolvidos e analisados dois modelos de mediação: o Modelo de Mediação Total e o Modelo de Mediação Parcial. O objetivo dessa comparação entre modelos foi identificar o tipo de mediação mais apropriada para a variável CFT. No modelo mais adequado, os coeficientes de regressão padronizadas (β) foram calculados e posteriormente utilizados para avaliar a correlação entre variáveis.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória realizada usando o programa AMOS confirmou a validade do modelo teórico proposto e a sua adequação com os dados obtidos. Os resultados indicaram que o modelo teórico tinha um bom ajuste para todos os índices de ajustamento, incluindo $\chi^2(86) = 386.51$, $p < .001$, RMSEA = .05, IFI = .98, CFI = .98, e TLI = .98. Por outro lado, o modelo de um fator, no qual todas as variáveis observadas foram representadas por uma única variável latente, tinha níveis de encaixe inferiores (RMSEA = .208, IFI = .61, e TLI = .54) e um valor qui-quadrado significativamente superior ($\chi^2(89) = 5697.77$, $p < .01$). A diferença entre o modelo de um fator e o modelo teórico também foi significativa ($\Delta\chi^2(1) = 5697.77 - 386.51 = 5311.26 < .001$) (Tabela 1).

Portanto, verificou-se que o modelo teórico era o mais adequado para os dados recolhidos no questionário, apoiando a ideia de que as variáveis latentes representavam construções distintas umas das outras.

Tabela 1

Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2	Diferença ente modelos	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Modelo Teórico	$X^2(89)=386.512$	$\Delta\chi^2(3)=5311.26$.98	.98	.98	.05
Modelo de 1 Fator	$X^2(86)=5697.774$.61	.54	.61	.21

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

Na tabela 2 encontram-se os valores médios (M) e de desvio-padrão (DP), e os valores de correlações (r) para as variáveis em estudo. Ao analisar os dados da tabela, é notório que os trabalhadores da empresa de telecomunicações apresentam uma percepção de suporte organizacional elevada, com um valor médio de $M = 4.24$ e um desvio padrão de $DP = 1.23$ (em que a resposta 4 corresponde a “Não concordo e nem discordo”). No que toca ao CTF, este aparenta ser experienciado com moderada intensidade pelos trabalhadores da empresa, com valores de $M = 2.72$ e $DP = 1$ (na qual a resposta 3 corresponde a “Algumas vezes”). Por fim, parece haver uma elevada satisfação geral com a vida dos colaboradores ($M = 4.62$ e $DP =$

1.16), aproximando-se à média de 5, que corresponde a “Concordo moderadamente” (Tabela 2).

Todas as correlações entre as variáveis em estudo verificaram ser significativas. A variável dependente, satisfação geral com a vida, apresenta uma relação positiva com a variável independente ($r = .42$, $p < .01$). Já a sua relação com a variável mediadora é negativa ($r = -.34$, $p < .01$). Por fim, a variável mediadora demonstra uma relação negativa e significativa com a variável independente ($r = -.34$, $p < .01$).

Tabela 2

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

Variável	Média	DP	r		
			1.	2.	3.
1.Percepção do Suporte Organizacional	4.24	1.23			
2. CTF	2.73	1	-.34**		
3.Satisfação Geral com a Vida	4.62	1.16	.42**	-.34**	

Nota: N = 1451; **significância da correlação $p < 0.01$.

Teste de Hipóteses

Com o objetivo de testar as hipóteses estabelecidas, foram empregues Modelos de Equações Estruturais. Inicialmente, utilizou-se o Modelo de Efeitos Diretos. Este modelo corroborou a existência de uma relação positiva e significativa entre a percepção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida ($\beta = .40$), o que confirma a existência de um efeito direto.

Posteriormente, com o intuito de investigar a existência de mediação pela variável CTF, realizou-se a análise do Modelo de Efeitos Indiretos, que estabelece a relação entre as três variáveis em estudo. O objetivo desse modelo foi compreender se a relação entre a variável independente (percepção do suporte organizacional) e a variável dependente (satisfação geral com a vida) é ou não mediada pela variável CTF. O Modelo de Efeitos Indiretos, assim como o Modelo de Efeitos Diretos, apresentou índices de ajustamento adequados para IFI, TLI e CFI (IFI = 0.92, TLI = 0.90, CFI = 0.92), uma vez que são iguais ou superiores a 0.09. No entanto, o valor obtido para o RMSEA (0.10) foi inadequado, pois deveria ser igual ou inferior a 0.08. O Modelo de Mediação Total apresentou índices de ajustamento inadequados ($\chi^2(88) = 1172.85$, $p < 0.001$, SRMR = 0.082, CFI = 0.91, RMSEA = 0.92) enquanto que o Modelo de

Mediação Parcial, compreendendo além das ligação de mediação a relação direta entre a percepção de suporte organizacional e a satisfação com a vida, demonstrou índices de ajustamento adequados ($\chi^2(87) = 1010.55$, $p < 0.001$, SRMR = 0.06, CFI = 0.94, RMSEA = 0.86). A comparação entre os dois modelos revelou uma diferença significativa, favorecendo o Modelo de Mediação Parcial como o modelo final do estudo (Tabela 3 e Figura 2). Assim, o modelo final conta com uma relação negativa e significativa ente a percepção de suporte organizacional e o CTF ($\beta = -.28$, $p < .01$), confirmando a hipótese 1. Este modelo revelou também uma relação negativa e significativa entre o CTF e a satisfação com a vida ($\beta = -.38$, $p < .01$), confirmando a hipótese 2. Mais ainda, com uma relação direta, positiva e significativa entre a percepção de suporte organizacional e a satisfação com a vida ($\beta = .40$, $p < .01$). Por fim, o efeitos indirecto revelou-se significativo ($\beta = .11$, $p < .01$) permitindo confirmar a hipótese de mediação, H3.

Tabela 3
Modelo de Equações Estruturais

Modelos	χ^2	Diferença ente modelos	SRMR	CFI	RMSEA
Modelo Mediação Total	$\chi^2(88) = 1172.85$	$\Delta\chi^2(1) = 162.30$.21	.93	0.92
Mediação Parcial	$\chi^2(87) = 1010.55$.06	.94	0.86

Nota: **p < .01.

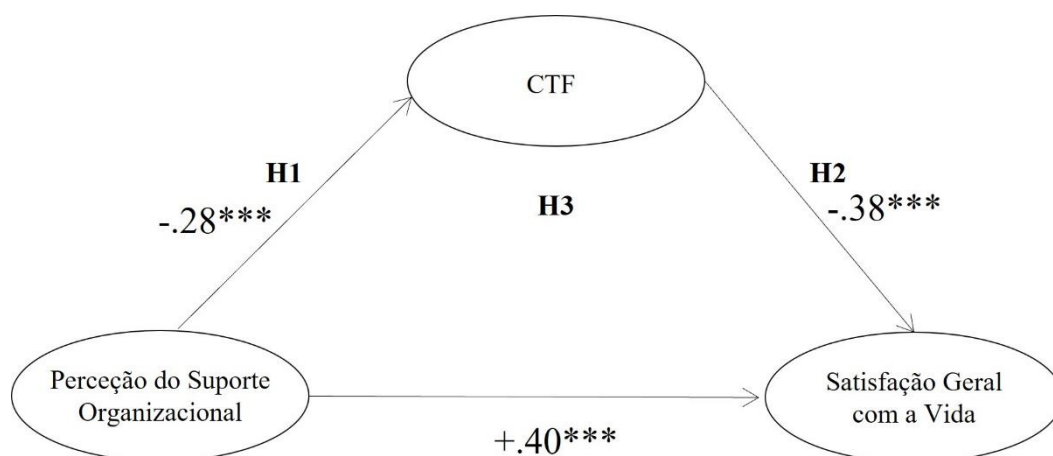


Figura 2. Esquema do Modelo de Mediação Parcial.

Discussão

O principal objetivo deste estudo foi estabelecer a relação entre a percepção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida entre os colaboradores de uma empresa de telecomunicações, considerando o papel mediador do CTF nesta relação.

Tal como esperado e de acordo com a Hipótese 1, verificou-se que a percepção do suporte organizacional se relaciona negativa e significativamente com o CTF. Este resultado, obtido para uma empresa de telecomunicações, vai ao encontro do observado por Gutek, et al. (1991), Frone et al. (1996), Grandey & Cropanzano (1999), Byron (2005), Clark & Mills (2012), Li et al. (2022), e Lapierre et al. (2018). A percepção do suporte organizacional é visto como um recurso valioso por parte dos colaboradores das empresas, que possuem uma motivação intrínseca para preservar, proteger e acumular os seus recursos pessoais. Ao estabelecer políticas e promover práticas que permitem que os colaboradores tenham melhores condições de trabalho e outros benefícios, a organização tende a promover um melhor equilíbrio entre a sua vida profissional e familiar, atenuando o conflito entre as duas esferas.

Também de acordo com o esperado e validando a Hipótese 2, verificou-se uma relação negativa e significativa entre o CTF e a satisfação geral com a vida. Este resultado vai de encontro ao observado por Kossek & Ozeki (1998), Amstad (2011), Nohe et al. (2015), Mauno & Ruokolainen (2006) e Kim et al. (2019), apresentando concordância com a teoria COR aplicada ao CTF, tal como exposto por Hobfoll et al. (2012) e Taşdelen-Karçkay & Bakalim (2017). A tensão causada pelas exigências contraditórias do trabalho e da família cria incompatibilidades difíceis de gerir, levando a uma insatisfação geral com a vida. Este estudo indica, assim, que o CTF está fortemente ligado ao depauperamento de recursos, tendo consequências físicas, psicológicas e sociais negativas, consistente com o princípio de primazia da perda da teoria COR.

Este estudo também deu um contributo significativo para compreender que o CTF tem um papel mediador na relação entre a percepção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida na empresa de telecomunicações, validando a Hipótese 3. Este resultado está de acordo com o observado por Aryee et al. (1999), Nielsen et al. (2017) e Yucel & Minotte (2017). A teoria COR e o princípio do investimento de recursos fornecem uma explicação para a relação positiva e significativa obtida entre a percepção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida, e a sua mediação pelo CTF. De facto, a percepção do suporte organizacional favorece a acumulação de recursos por parte dos indivíduos, que lhes permite lidar melhor com as exigências muitas vezes conflituosas entre as suas vidas pessoais e

profissionais. Sendo assim, a percepção do suporte organizacional é um importante mecanismo psicológico e instrumental que, ao diminuir o stress dos indivíduos, promove uma maior satisfação geral com a vida.

De modo geral, os resultados deste estudo evidenciam a importância de uma abordagem holística para a melhoria da satisfação geral dos colaboradores.

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Como em qualquer investigação académica, este estudo não está isento de certas limitações que devem ser salientadas. Atendendo à natureza das variáveis em estudo, seria necessária uma caracterização muito mais detalhada dos indivíduos para uma interpretação profunda dos resultados, nomeadamente no que diz respeito às suas características individuais (e.g. nacionalidade, etnia, orientação sexual e características socioeconómicas) e do seu agregado familiar (e.g. número de pessoas, número de dependentes e a relação entre si). Para investigações futuras sugere-se, assim, uma melhor categorização da população participante, o que permitiria implementar práticas mais eficazes por parte dos recursos humanos da empresa e assim promover um maior bem-estar dos colaboradores.

Para além disso, é importante salientar que variáveis como a personalidade do indivíduo, o suporte social fora do trabalho, a natureza do trabalho desenvolvido e a cultura organizacional podem influenciar não só a percepção do suporte organizacional e a satisfação geral com a vida, como também a relação entre elas. Por exemplo, a natureza do trabalho, o grau de autonomia e o controle percebido pelos trabalhadores podem ser um fator importante. Colaboradores que possuem maior controle sobre as suas tarefas e os seus horários de trabalho podem usufruir do suporte organizacional mais eficazmente. Da mesma forma, aspetos como a monotonia, acumulação de várias tarefas, sobrecarga no trabalho e desafios diversos podem ter um impacto importante na percepção do suporte organizacional e na forma como este se traduz na satisfação geral com a vida. Nesse sentido, sugere-se para futuras investigações que se examinem como estes fatores interagem na relação entre o suporte organizacional e a satisfação geral com a vida.

Tal como em qualquer estudo que envolve questionários aplicados aos colaboradores de uma empresa, as respostas obtidas neste estudo podem ter sido influenciadas pelo viés da deseabilidade social, uma vez que é muito comum os indivíduos responderem de acordo com o que é expectável do ponto de vista social, deixando de lado a sua verdadeira percepção. Este

é um aspeto de difícil resolução, que é necessário ser considerado na análise final dos resultados.

Outra limitação deste estudo é o seu desenho transversal, que apenas permite a identificação de relações positivas ou negativas entre as variáveis investigadas. Futuras investigações devem ter como objetivo a realização de estudos longitudinais para estabelecer relações causais entre as variáveis.

Por último, é importante referir que este estudo foi realizado num contexto português, o que limita a generalização dos resultados a culturas, e valores familiares/profissionais diferentes dos de Portugal.

Implicações Práticas

Não obstante as limitações inerentes à presente investigação, esta encerra facetas afirmativas e significativas que merecem uma análise cuidada no domínio da prática organizacional.

A implementação de práticas de suporte organizacional exige um planeamento adequado de estratégias por parte do departamento de Recursos Humanos, e não apenas a aplicação de políticas e práticas que façam parte do *merchandising* empresarial. É necessário identificar no contexto organizacional propostas com significado e que tenham impacto positivo na vida dos seus colaboradores. Para além disso, após a implementação destas práticas, recomenda-se a monitorização e a utilização de indicadores-chave para medir a eficácia das medidas adotadas. Um ambiente organizacional é dinâmico e multifacetado, e isso exige que profissionais dos Recursos Humanos tenham em mente que os conflitos de trabalho-família estão presentes em diferentes fases da vida, desde o jovem a ingressar no mercado de trabalho, o imigrante, os indivíduos com responsabilidades parentais, e os indivíduos que cuidam de um familiar com idade mais avançada.

A dimensão profissional tende a ocupar grande parte do tempo de um indivíduo, o que reforça a necessidade deste se sentir apoiado pela organização em que se insere. As organizações, através dos seus departamentos de Recursos Humanos, devem reconhecer a dualidade e os potenciais conflitos entre as esferas pessoais e profissionais dos seus colaboradores, e como tal devem promover práticas que os atenuem. Indivíduos mais satisfeitos com a vida pessoal tendem a ser mais produtivos, resultando num menor absentismo e rotatividade de trabalhadores. Tal resulta num ganho para as organizações que poderão depois providenciar aos seus colaboradores melhores condições de trabalho, numa espiral positiva de recursos.

Sugere-se, assim, que essas estratégias tenham em consideração a individualidade dos seus colaboradores, uma vez que cada um vai perceber o suporte organizacional de forma diferente.

Os resultados deste estudo apontam para a necessidade de conceber novas abordagens para melhorar a percepção do suporte organizacional dos seus colaboradores, com o objetivo final de reforçar o sucesso organizacional. Assim, é de extrema importância que o valor da conciliação trabalho-família esteja presente e seja institucionalizado na cultura das organizações, de modo que estas possam ter um desempenho de excelência.

Referências Bibliográficas

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011b). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A. S., & Lo, S. Y. F. (1999). Role Stressors, Interrole Conflict, and Well-Being: The Moderating Influence of Spousal Support and Coping Behaviors among Employed Parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 259–278. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1667>
- Blau, P. M. (2017). Exchange and Power in Social Life. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boyar, S. L., & Mosley, D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 71*(2), 265–281. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.001>
- Byrne, B. M. (2016). Structural Equation Modeling With AMOS. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Byron, K. L. (2005c). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. E. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>

- Carvalho, A. C., & Chambel, M. J. (2015). Perceived High-Performance Work Systems and Subjective Well-Being. *Journal of Career Development, 43*(2), 116–129. <https://doi.org/10.1177/0894845315583113>
- Casper, W. J., Martin, J. H., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002b). Work--family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(2), 99–108. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.99>
- Clark, M. S., & Mills, J. (2012). A Theory of Communal (and Exchange) Relationships. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 232–250). <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n38>
- De Oliveira, L. H., Cavazotte, F., & Paciello, R. R. (2013b). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *RAC: Revista De Administração Contemporânea, 17*(4), 418–437. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000400003>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. W., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.34>
- Elahi, N. S., Abid, G., Contreras, F., & Fernández, I. A. (2022c). Work–family and family–work conflict and stress in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951149>
- Eisenberger, R., Huntington, R. B., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Frone, M. R., Russell, M. M., & Barnes, G. M. (1996). Work–family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 57–69. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.57>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999b). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>

- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., Collins, K., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00042-8)
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S. F., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>.
- Hobfoll, S. E. (2010). Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of Resources and Disaster in Cultural Context: The Caravans and Passageways for Resources. *Psychiatry MMC*, 75(3), 227–232. <https://doi.org/10.1521/psyc.2012.75.3.227>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., & Westman, M. (2018b). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kim, E., Shin, Y.-J., & Kim, J. (2019). Conflicts Between Work and Family and Displaced Aggression with Working Parents in South Korea: An Exploratory Study. *Journal of Comparative Family Studies*, 50(4), 331–356. <https://www.jstor.org/stable/26899750>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce workforce: Organizational strategies promoting work-life balance and wellbeing. *Work and Wellbeing*, 295–318. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell030>
- Krishnan, J., & Mary, S. (2012). Perceived Organisational Support- An Overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4),
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2017). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385–401. <https://doi.org/10.1002/job.2234>
- Li, L. T., & Wang, S. (2022a). Do work-family initiatives improve employee mental health? Longitudinal evidence from a nationally representative cohort. *Journal of Affective Disorders*, 297, 407–414. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.10.112>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work–family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210–233. <https://doi.org/10.1080/02678370600999969>
- Moshavi, D., & Koch, M. J. (2005). The adoption of family-friendly practices in family-owned firms. *Community, Work & Family*, 8(3), 237–249. <https://doi.org/10.1080/13668800500142210>
- Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Käänsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nohe, C., Michel, A., & Sonntag, K. (2013). Family-work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 339–357. <https://doi.org/10.1002/job.1878>
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.007>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1038416216682954>
- Brummelhuis, L. L. T., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Yucel, D., & Minnotte, K. L. (2016). Workplace Support and Life Satisfaction: the Mediating Roles of Work-to-Family Conflict and Mental Health. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 549–575. <https://doi.org/10.1007/s11482-016-9476-5>
- Vieira, J., 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. <https://doi.org/10.1177/1069072713493987>
- Vyas, L. (2022b). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>