

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERFIS DE GESTÃO DE FRONTEIRA TRABALHO-
FAMÍLIA E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM
ESTUDO COM MILITARES EM MISSÃO DE AJUDA
HUMANITÁRIA**

Francisco Duarte Pereira Machado Simões Gomes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERFIS DE GESTÃO DE FRONTEIRA TRABALHO-
FAMÍLIA E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM
ESTUDO COM MILITARES EM MISSÃO DE AJUDA
HUMANITÁRIA**

Francisco Duarte Pereira Machado Simões Gomes

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2020

Agradecimentos

Começo por agradecer à Professora Maria José Chambel por me ter dado a oportunidade de trabalhar no projeto inicialmente proposto, apesar de não ter sido possível concluí-lo devido à pandemia atual. Agradeço também o entusiasmo e o gosto que sempre demonstrou ao lecionar e a constante disponibilidade e paciência em todo o processo da dissertação, não poderia ter recebido melhor ajuda do que aquela que recebi.

À Professora Vânia Carvalho pelo apoio que prestou em várias fases deste processo e a todos os professores da secção pelo conhecimento transmitido e pela proximidade que tiveram com os alunos.

Aos meus colegas e amigos, em especial à Irene e à Beatriz pelo apoio que me deram ao longo de todo o percurso na faculdade e que espero ter retribuído da melhor forma.

Índice

Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
A Gestão de Fronteiras	3
Relação do bem-estar com os perfis de gestão de fronteiras.....	8
Método	9
Procedimento e Amostra	9
Medidas	10
Análise de Dados.....	11
Resultados.....	12
Análise Fatorial Confirmatória.....	12
Variáveis descritivas e correlações	13
Perfis de Gestão de Fronteiras.....	14
Perfis de PSFT, PSTF, RSTF e RSFT e o bem-estar	16
Discussão.....	16
Limitações e sugestões para futuras investigações	19
Implicações Práticas	20
Referências Bibliográficas.....	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise Fatorial Confirmatória: ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de Um Fator	13
Tabela 2 – Média, Desvio-Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo.....	13
Tabela 3 – Fit dos Índices para as quatro soluções estimadas da análise latente dos perfis para cada amostra.....	14
Tabela 4 – Média e Desvio-Padrão para a Exaustão e os cinco perfis identificados	16
Tabela 5 – Média e Desvio-Padrão para o <i>Engagement</i> e os cinco perfis identificados	16

Índice de Figuras

Figura 1. Média dos perfis para a solução de cinco perfis de preferências e realidade de segmentação	14
---	----

Introdução

A relação trabalho-família tem sido tema de investigação prevalente nas últimas décadas (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux e Brinley, 2005; Liu, Wang e Li, 2019) dada a clara importância que ambos os domínios têm sobre o bem-estar de grande parte dos indivíduos (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark e Baltes, 2011), podendo inclusivamente surgir “incompatibilidades mútuas entre as pressões do trabalho e da família” (Greenhaus & Beutell, 1985) que acabam por se tornar numa “batalha” recorrente na vida dos trabalhadores (Kossek, Noe e DeMarr, 1999; Somech & Drach-Zahavy, 2007). Especificamente o estudo das fronteiras trabalho-família e a sua gestão por parte dos indivíduos tem ganho relevo na atualidade (Allen, Cho e Meier, 2014). Esta teoria, de acordo com Clark (2000), surgiu com o intuito de preencher lacunas identificadas em investigações anteriores em matéria da relação trabalho-família, “explicando como os indivíduos gerem e negociam as esferas do trabalho e da família e as fronteiras entre estas, de forma a alcançar o equilíbrio”. Assim, torna-se importante salientar a dualidade de perspetivas que engloba a gestão de fronteiras, podendo considerar-se, segundo Allen, Cho e Meier (2004), a perspetiva individual (isto é, a estratégia que o indivíduo utiliza para gerir os papéis no trabalho e na família) e, no sentido oposto, a perspetiva organizacional (as políticas que a empresa dispõe para auxílio da gestão de fronteiras).

Um dos conceitos preponderantes na teoria da gestão de fronteiras, e onde incidirá o foco principal da presente investigação, é aquilo que Nippert-Eng (1996) refere como o “espectro segmentação-integração” onde se inserem as ações a que os indivíduos recorrem e as suas preferências para gerir as fronteiras entre a sua vida pessoal e profissional. Podemos assim, em termos teóricos, distinguir dois polos opostos do espectro: o da segmentação, onde o indivíduo tem preferência e/ou mantém o trabalho e a vida pessoal em domínios separados, e o caso da integração, onde os indivíduos preferem e/ou mantêm uma interação constante entre os dois domínios (Bulger, Matthews e Hoffman, 2007). Ademais, como refere Ammons (2013), para uma melhor compreensão da gestão de fronteiras é necessário ir para além do estudo dos estilos ou estratégias que podem ser adotados para esta gestão, analisando-se se de facto as preferências que os indivíduos têm e a realidade da gestão das fronteiras se encontram alinhadas ou não, uma vez que esta análise torna mais fácil explicar a influência que a gestão de fronteiras tem na saúde e bem-estar dos indivíduos.

Neste sentido, é objetivo do presente estudo contribuir para a investigação do tema da gestão das fronteiras através da análise da relação entre as preferências dos indivíduos e a realidade desta gestão, com recurso à análise de perfis. Em primeiro lugar destacamos como contributo, o facto de utilizarmos a conceção de ajustamento (“*fit*”) existente entre *as preferências* do indivíduo e a *realidade vivida* (Edwards, 2008). Mais especificamente e de acordo com Ammons (2013) analisamos o ajustamento entre fronteiras (“*Boundary fit approach*”), alegando que é o ajustamento entre as preferências do indivíduo e a realidade por si vivida que influencia o equilíbrio da gestão das fronteiras entre estes dois domínios. No entanto, a autora analisou este *fit* recorrendo a um estudo qualitativo e, neste estudo utilizamos uma metodologia centrada no indivíduo, nomeadamente uma análise de perfis. Esta metodologia tem a vantagem de nos dar a conhecer padrões que reúnem indivíduos que partilham a forma como gerem a fronteira entre o trabalho e a família. Da nossa pesquisa, apenas três investigações utilizaram esta abordagem centrada na pessoa para analisar perfis de gestão de fronteiras, nomeadamente as investigações de Kossek, Ruderman, Braddy e Hannum (2012), de Moazami-Goodarzi, Rantanen, Nurmi e Mauno (2015) e Kinnunen, Rantanen, de Bloom, Mauno, Feldt e Korpela (2016). Contudo, estas investigações apenas se basearam no controlo que os indivíduos tinham sobre as fronteiras, nas tendências de segmentação/integração em cada um dos sentidos e nos comportamentos provenientes de um dos domínios que interrompem o papel no outro domínio e não nas preferências e na realidade da gestão de fronteiras, como o presente estudo o faz. Em suma, a presente investigação desmarca-se das restantes pelo seu carácter inovador ao partir da ideia de Ammons (2013) de congruência/incongruência entre preferências e realidade, mas com recurso a uma metodologia de perfis mais robusta, à qual nenhum dos outros estudos recorreu até à presente data.

Em segundo lugar, destacamos o facto de ser utilizado neste estudo uma amostra de militares que se encontram a prestar auxílio a refugiados provenientes da Venezuela na fronteira com o Brasil e que vivem e trabalham no mesmo local, longe das suas famílias. Atualmente, nenhum outro estudo utilizou uma amostra constituída por profissionais com estas condições de trabalho, especificamente que tivessem de viver e trabalhar no mesmo local, para estudar o tema da gestão de fronteiras. Deste modo, neste contexto específico, a criação e a manutenção de fronteiras psicológicas por parte dos mesmos torna-se uma tarefa árdua (Ashforth, Kreiner e Fugate, 2000) culminando na clara integração dos domínios em

que as fronteiras físicas se encontram esbatidas (o que a bibliografia atual denomina “role blurring”).

Enquadramento Teórico

A Gestão de Fronteiras

O conceito de gestão de fronteiras nasce com Nippert-Eng na sua obra “*Home and Work*” (1996) na qual a autora identifica o papel ativo que os indivíduos têm na conceção de fronteiras em redor do trabalho e da sua vida pessoal. Na sua investigação, a autora revela que a construção de fronteiras da parte dos indivíduos é feita com dois objetivos distintos: de um lado, existem indivíduos que tentam manter a vida profissional e a vida pessoal separadas (segmentação entre os domínios) enquanto que outros tentam perpetuar uma constante aproximação entre os domínios trabalho e vida pessoal (integração entre os domínios). Assim sendo, define-se segmentação como o grau de separação entre os aspetos ou características que proliferam nos domínios trabalho e família, podendo assumir natureza física, cognitiva ou comportamental; e, no polo oposto, distingue-se a integração como a convergência destes mesmos aspetos pertencentes a ambos os domínios (Kreiner, 2006).

Nippert-Eng destaca ainda a influência que outros fatores podem exercer neste processo de construção de fronteiras, nomeadamente as preferências dos indivíduos, o tipo de ocupação, os colegas de trabalho e os membros de família (Bulger, Matthews e Hoffman, 2007). Como referem Bulger, Matthews e Hoffman (2007), esta teoria surgiu com o propósito de entender a forma como os indivíduos conjugam os múltiplos domínios dos quais fazem parte, neste caso o trabalho e a vida pessoal, uma vez que estes tendem a criar e manter fronteiras como forma de simplificar e ordenar o ambiente (Ashforth, Kreiner e Fugate, 2000).

Importa referir que, tal como no estudo do conflito entre o trabalho e a família, também a bidireccionalidade que caracteriza a gestão das fronteiras tem atenção da parte dos investigadores (Ammons, 2013). Dado que a maior parte das pessoas se situam mais perto do centro do espectro e não nos polos da segmentação ou integração (Nippert-Eng, 1996), é natural que surjam diferentes configurações entre níveis de segmentação/integração que as pessoas adotam, tanto na relação do trabalho para a família como na relação da família para o trabalho (Kossek et al., 2012). Desta maneira, a título de exemplo, poderão existir indivíduos que mantêm o domínio da família fora do domínio do trabalho

(segmentação família-trabalho) mas permitem que o trabalho interfira no domínio da família (integração trabalho-família) ou vice-versa, indivíduos que mantêm o domínio do trabalho fora da família (segmentação trabalho-família) mas cujo domínio da família interfere no trabalho (integração família-trabalho). Neste estudo em específico, os dois sentidos da gestão das fronteiras serão analisados nas preferências e na realidade, ou seja, será analisada a preferência de segmentação trabalho-família (PSTF), a preferência de segmentação família-trabalho (PSFT), a realidade de segmentação trabalho-família (RSTF) e a realidade de segmentação família-trabalho (RSFT).

Com o aprofundamento deste tema resultado do trabalho de outros autores, como Clark (2000) e Ashfort, Kreiner e Fugate (2000), podemos distinguir três tipos de fronteiras que separam os domínios: fronteiras físicas (que definem onde o comportamento de cada papel deve ocorrer), fronteiras temporais (que estabelecem a altura em que o trabalho pertencente a cada papel deve ocorrer) e, por fim, as fronteiras psicológicas (que determinam as emoções apropriadas para cada domínio juntamente com os comportamentos e padrões de pensamento) (Clark, 2000). Por outro lado, podemos definir a gestão de fronteiras como a interação entre as fronteiras sociais do trabalho e da família e as formas como os indivíduos mantêm, negociam e transitam entre estas barreiras que separam os dois domínios (Allen, Cho e Meier, 2014), sendo que a dificuldade inerente à transição entre fronteiras será fortemente influenciada pela segmentação ou integração que existe entre estes domínios (Kreiner, 2006).

É precisamente nas preferências dos indivíduos por uma maior segmentação ou integração das fronteiras do trabalho e da família que recai um dos pontos chave da teoria da gestão de fronteiras (Kreiner, 2006). Na sua investigação, Nippert-Eng (1996) encontrou inclusive comportamentos na sua amostra de estudo que retratavam estas mesmas preferências, desde trabalhadores que preferiam manter os domínios separados e que, por exemplo, não discutiam assuntos do trabalho com membros da sua família, até aos trabalhadores que, por preferirem integrarem os domínios, convidavam colegas de trabalho a jantar na sua casa. No entanto, como mencionado anteriormente, a maior parte dos indivíduos não se encontram nos extremos deste espectro, mas sim distribuídos pelo centro (Allen, Cho e Meier, 2014), havendo, de acordo com Ashforth e colaboradores (2000), vantagens e desvantagens associadas a ambos. Assim sendo, no caso da integração esta poderá aumentar o esbatimento dos papéis e, simultaneamente, facilitar a transição entre as fronteiras do trabalho e da família; enquanto que a segmentação se poderá traduzir num

menor esbatimento dos papéis e facilitação na criação e manutenção das fronteiras mas, em contrapartida, poderá dificultar as transições entre os papéis.

No entanto, o estudo do tema da gestão de fronteiras não se resume às preferências que os indivíduos têm quanto à segmentação/integração das fronteiras do trabalho e da família, uma vez que a realidade vivida no local de trabalho, como por exemplo as políticas da organização, pode condicionar a forma como é feita a gestão das fronteiras por parte das pessoas (Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Da mesma forma que os indivíduos demonstram preferências diferentes quanto à segmentação e integração das fronteiras, também os locais de trabalho variam quanto ao ambiente de segmentação ou integração que promovem (Kreiner, 2006 cit. Hochschild, 1997; Kirchmeyer, 1995), podendo disponibilizar aos seus colaboradores “condições e recursos que permitem um certo nível de segmentação ou integração” (Kreiner, 2006).

Apesar do aumento da investigação a respeito do tema da gestão de fronteiras, a análise da conjugação entre preferências dos indivíduos e a realidade que conseguem estabelecer é ainda escassa, existindo pouco conhecimento sobre a congruência ou incongruência entre as preferências e a realidade da gestão da fronteira entre os domínios trabalho e família (Kreiner, 2006; Liu, Wang, Li e Zhou, 2019). Estudos anteriores que analisaram a congruência e incongruência (e.g., Kreiner, 2006; Chen, Powell e Greenhaus, 2009; Liu, Wang, Li e Zhou, 2019), apenas o fizeram a respeito da relação entre as preferências dos indivíduos quanto à gestão de fronteiras e os respetivos recursos que os locais de trabalho disponibilizam nesse sentido, e não quanto às preferências e realidade desta gestão. Ademais, estas três investigações seguiram uma metodologia diferente da adotada pelo presente estudo, tiveram por base a metodologia de ajustamento entre pessoa-ambiente de Edwards (2008) sendo que, o estudo de Kreiner (2006) utilizou uma amostra de antigos alunos de uma universidade americana que na altura ocupavam posições variadas em diferentes organizações, o de Chen, Powell e Greenhaus (2009) utilizou uma amostra de trabalhadores que ocupavam cargos de gestão e estudantes de MBA, e o de Liu, Wang, Li e Zhou (2019) recorreu a uma amostra de trabalhadores chineses de diferentes áreas e empresas. Os resultados destes estudos apontam para a conclusão unânime de que quando os recursos disponibilizados pelo local de trabalho acompanham as preferências dos indivíduos quanto à gestão das fronteiras do trabalho e da família, torna-se mais fácil para os indivíduos encontrar o equilíbrio que pretendem na relação entre os dois domínios. Chen, Powell e Greenhaus (2009), apontam igualmente para o facto de os recursos

disponibilizados pelas organizações terem maior impacto nas interdependências existentes entre o trabalho e a família do que as próprias preferências dos indivíduos. Por último, a respeito destes estudos, Liu, et al. (2019) concluíram que quando as preferências pela integração eram mais baixas do que os recursos que a organização disponibilizava, a satisfação com o equilíbrio trabalho-família atingia valores mais baixos do que em casos em que as preferências eram superiores aos recursos. Importa salientar que apenas Ammons (2013) se baseou no estudo da coerência entre preferências e realidade da gestão de fronteiras, sendo que, como referido anteriormente, a autora desenvolveu um estudo qualitativo. Num contexto em que foi concedido maior controlo aos colaboradores sobre a gestão das fronteiras, Ammons (2013) identificou quatro tipos de estratégias coerentes quanto às preferências e à realidade e que se focavam no “propósito e no significado das fronteiras”: 1) os indivíduos que “protegem a família” (“*protecting family*”) e que se encontram mais perto do polo da segmentação, mantendo os domínios da família e do trabalho separados. Estes indivíduos preferiam e conseguiam que o trabalho não invadisse o domínio da família e vice-versa; 2) os indivíduos que integram o trabalho na família, mas não o fazem quanto à família no trabalho. Ammons classificou este grupo como os que “iam além” (“*above and beyond*”). Este grupo subdivide-se entre os que demonstram um grande investimento no trabalho (“*eager above and beyonders*”) e os que demonstram alguma relutância ou preocupação em integrar os domínios (“*reluctant above and beyonders*”); 3) os indivíduos que “reforçam a família” (“*enhancing family*”) mantendo o trabalho fora do domínio da família e integrando o domínio da família no trabalho; por último, 5) os indivíduos que seguem uma estratégia de “fronteiras holísticas” (“*holistic boundaries*”) em que as barreiras se encontram esbatidas e que se encontram mais perto do polo da integração. Ammons (2013) concluiu a partir desta investigação que tanto a gestão das fronteiras que é feita na realidade como as preferências que as pessoas têm quanto a esta gestão podem ser alvo de mudanças ao longo do tempo, apontando inclusivamente que as fronteiras são um “trabalho em progresso” (“*work in progress*”).

Por outro lado, existem estudos que também analisaram a gestão da fronteira, utilizando uma abordagem centrada na pessoa (que se foca nos diferentes padrões de comportamentos e características que variam entre os indivíduos). Nestes estudos, porém, não foi analisada a congruência/incongruência entre as preferências e a realidade conseguida na gestão das fronteiras pelos indivíduos. São exemplos disso a investigação de Kinnunen, Rantanen, de Bloom, Mauno, Feldt e Korpela (2016), em que através de uma amostra de

1106 trabalhadores de diferentes organizações finlandesas, foram analisados os padrões de conjugação entre os comportamentos do domínio do trabalho que interrompem o papel na família e os comportamentos do domínio da família que interrompem o papel no trabalho, o estudo de Kossek, Ruderman, Braddy e Hannum (2012), com duas amostras de 280 e 313 gestores a frequentarem um curso de liderança, que identificou diferentes estilos de gestão de fronteiras conjugando, através de uma análise por clusters, comportamentos que levam à segmentação/integração dos domínios, a identidade quanto ao papel que os indivíduos assumem no trabalho e na família e o controlo percebido sobre as fronteiras e, por último, o estudo de Moazami-Goodarzi, Rantanen, Nurmi e Mauno (2015) que analisou os padrões de conjugação entre a flexibilidade no domínio do trabalho e a flexibilidade no domínio da família com recurso a duas amostras de 1310 funcionários de duas faculdades e 301 enfermeiros.

A razão que leva esta investigação a recorrer à abordagem centrada na pessoa deve-se ao facto desta metodologia se mostrar a mais adequada para situações relacionadas com diferenças entre grupos, identificando grupos de indivíduos que partilham entre si certas características ou relações entre estas (Laursen & Hoff, 2006). Kossek, Ruderman, Braddy e Hannum (2012) defendem igualmente que a metodologia em questão “considera a coexistência de múltiplos aspetos da gestão de fronteiras como um processo holístico”, mostrando neste caso concreto, a sua adequação para o estudo da interação entre aquilo que os indivíduos preferem e aquilo que fazem quanto à gestão das fronteiras, analisando a existência de padrões de congruência ou incongruência na interação destas variáveis.

Por outro lado, quanto à amostra, é de frisar que os indivíduos em estudo, por se tratarem de militares em missão que se encontram afastados das suas famílias e obrigados a fazer a sua vida pessoal e profissional no mesmo local, vivem e trabalham numa realidade singular, caracterizada por uma integração e esbatimento extremos nas fronteiras físicas entre os domínios trabalho e família. Ou seja, apesar de alguns desses militares poderem ter preferência por fronteiras mais fortes para manter o trabalho e a família separados (Ashforth et al., 2000), pela situação que vivem onde as fronteiras físicas entre trabalho e família são praticamente nulas, dando lugar à incessante interação entre domínios, poderão ter mais dificuldade em conseguir um padrão de coerência entre a sua preferência e a realidade.

Assim sendo, considerando a possibilidade de existirem situações de coerência e de incoerência entre preferências dos indivíduos quanto à gestão de fronteiras e a realidade obtida num determinado contexto, formula-se a primeira hipótese desta investigação:

H1: Espera-se encontrar três perfis quanto à gestão das fronteiras: um perfil coerente onde os indivíduos têm a segmentação que desejam ter; um perfil de incoerência em que os indivíduos preferem ter mais segmentação do que a que conseguem ter na realidade; um perfil de incoerência em que os indivíduos preferem ter menos segmentação do que a que conseguem ter na realidade.

Relação do bem-estar com os perfis de gestão de fronteiras

Como foi referido anteriormente, dada a relação direta que os domínios do trabalho e da família têm no bem-estar das pessoas (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark e Baltes, 2011), não é de todo surpreendente que o suporte à segmentação que as organizações oferecem aos seus trabalhadores em relação à gestão de fronteiras (como por exemplo através da disponibilidade de recursos) se traduza na redução dos níveis de stress e do conflito trabalho-família e no aumento da satisfação na vida, da satisfação na família e do *spillover* positivo do trabalho na família (Thompson & Prottas, 2006). Recorrendo à perspectiva de ajustamento Pessoa-Ambiente, este suporte da organização poderá inclusivamente levar a um melhor ajustamento entre a pessoa e o contexto em que esta se encontra ou, no caso de não existir suporte, poderão verificar-se resultados no sentido oposto, nomeadamente, aumento do conflito trabalho-família e do stress e redução do bem-estar (Kreiner, 2006). Seguindo esta mesma linha de pensamento, Edwards e Rothbard (1999) acrescentam que uma gestão eficaz das fronteiras poderá facilitar o desempenho do indivíduo em ambos os domínios, tendo repercussões positivas no seu bem-estar. Em suma, os indivíduos experienciam níveis mais baixos de tensão e de conflito trabalho-família quando as suas preferências quanto à segmentação entre as fronteiras são reconhecidas no seu local de trabalho, isto é, quando lhes são disponibilizadas as condições ou recursos necessários para o tipo de gestão de fronteiras que preferem (Chen, Powell e Greenhaus, 2009) e, no sentido contrário, em casos de incongruência entre condições disponíveis no local de trabalho e as preferências dos indivíduos, existirá um choque entre ambos levando à frustração da parte do indivíduo por não conseguir separar o trabalho e a família da forma que pretende (Kreiner, 2006).

Quanto ao presente estudo, para verificar as diferenças entre os perfis encontrados e a sua relação com o bem-estar, foram analisados os níveis de exaustão e de *engagement* dos militares durante a missão dado que, o *engagement* é considerado um estado positivo do bem-estar enquanto que a exaustão, pelo contrário, caracteriza-se por ser uma das dimensões do *burnout*, um estado negativo do bem-estar (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004).

Assim, equacionam-se diferentes níveis de bem-estar consoante haja ou não coerência entre as preferências dos indivíduos quanto à gestão das fronteiras e a realidade desta mesma gestão a partir das condições disponibilizadas no local de trabalho ou seja, como referido anteriormente, espera-se que os militares deste estudo apresentem vários perfis de gestão de fronteiras sendo que nos perfis em que as preferências são coerentes com a realidade em relação à segmentação, o bem-estar seja mais alto do que nos perfis incoerentes com a realidade (perfis em que as preferências e a realidade da segmentação não estão alinhadas). Assente nesta ideia, formula-se a segunda hipótese desta investigação:

H2: Espera-se que os níveis de bem-estar sejam mais altos (i.e., menos exaustão e mais *engagement*) no perfil de gestão de fronteiras em que as preferências e a realidade são coerentes do que nos perfis em que as preferências e a realidade não são coerentes.

Método

Procedimento e Amostra

Para o presente estudo foi utilizada uma base de dados com militares brasileiros em missão de ajuda humanitária na fronteira com a Venezuela, proveniente de um projeto de investigação financiado pela Fundação para Ciência e Tecnologia (PTDC/PSI-GER/32367/2017) coordenado pela Prof^a Doutora Maria José Chambel sobre a gestão de fronteiras trabalho-família. Durante a fase de preparação dos militares para a missão, uma colaboradora do projeto (psicóloga da CPAEx - Centro de Psicologia Aplicada do Exército Brasileiro) apresentou o estudo e os objetivos, apelando à participação dos militares. Aos militares interessados foram aplicados questionários nesse momento e a meio da missão. No entanto, para este estudo em concreto, apenas foram utilizados os dados recolhidos durante a missão, relativos à avaliação das preferências e da realidade na gestão da fronteira, à exaustão e ao *engagement*. A todos os participantes foi garantido o anonimato e assegurada

confidencialidade de toda a informação. No final do estudo, foi realizado um relatório global em linguagem não técnica que foi posteriormente entregue aos comandantes das missões e ao comandante do CPAEx.

A amostra obtida de um total de 327 militares é constituída maioritariamente por homens, sendo que apenas 11.3% dos participantes são mulheres. Relativamente ao estado civil dos participantes, 44% são solteiros, seguidos de 50.2% que se encontram casados ou em união estável. Os restantes 5.8% encontram-se divorciados ou separados sendo que nenhum dos participantes da amostra é viúvo.

Medidas

Segmentação/integração da fronteira. Foram utilizadas escalas diferentes quanto à segmentação/integração na gestão da fronteira (Chen et al., 2009), previamente traduzidas para português. Para medir as preferências quanto à segmentação/integração foram utilizados seis itens das escalas de Kreiner (2006) e de Methot & LePine (2015), três relativos à preferência na fronteira trabalho-família (e.g., *Prefiro pensar no trabalho só quando estou a trabalhar*) e três relativos à preferência da fronteira família-trabalho (e.g., *Prefiro deixar os assuntos da minha vida privada para os momentos de tempo livre*). Foi pedido aos participantes que avaliassem cada item de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre *Discordo fortemente* (1) e *Concordo fortemente* (5), indicando valores mais elevados nos itens de preferência na fronteira trabalho-família maior preferência por segmentação trabalho-família (PSTF) e valores mais elevados nos itens de preferência na fronteira família-trabalho maior preferência por segmentação família-trabalho (PSFT). Estas escalas apresentam índices de consistência interna de .70 e .73, respetivamente.

Para medir a realidade quanto à segmentação/integração foram utilizados seis itens da escala de Chen, Powell e Greenhaus (2009), três na realidade da fronteira trabalho-família (e.g., *Só penso no trabalho nos períodos em que estou a trabalhar*) e três na realidade da fronteira família-trabalho (e.g., *Deixo a minha vida pessoal para os momentos de tempo livre na missão*). Foi igualmente pedido aos participantes que avaliassem cada item de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre *Nunca* (1) e *Muitas vezes* (5), indicando valores mais elevados nos itens de realidade da fronteira trabalho-família maior realidade de segmentação trabalho-família (RSTF) e valores mais elevados nos itens de realidade da fronteira família-trabalho maior realidade de segmentação família-trabalho

(RSFT). Esta escala apresenta um índice de consistência interna de .72 e .75, respetivamente.

Exaustão. Para avaliar a exaustão que os participantes sentiram durante a missão foi utilizada uma versão traduzida da subescala de exaustão da medida de *Burnout* de Maslach, et al. (1996). A escala é constituída por cinco itens (e.g., *Sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho*) pontuados pelos participantes numa escala de *Likert* de sete pontos, desde 1 (*Nunca*) a 7 (*Sempre*). Esta escala apresenta um índice de consistência interna de .88.

Engagement. Para avaliar o comprometimento e envolvimento com o trabalho foi utilizada uma versão traduzida da medida de *work engagement* de Schaufeli et al. (2006). A escala é constituída por nove itens (e.g., *Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.*) pontuados pelos participantes numa escala de *Likert* de sete pontos, desde 1 (*Nunca*) a 7 (*Sempre*). Esta escala apresenta um índice de consistência interna de .91.

Análise de Dados

A análise estatística foi feita através dos programas: IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26), SPSS Analysis of Moment Structures (AMOS 26) e MPlus V8. Primeiro, uma vez que foram utilizadas medidas de autorrelato, foi testado o erro comum de variância através de uma Análise Fatorial Confirmatória das variáveis do presente estudo. No sentido de se verificar o *fit* do modelo foram utilizados índices absolutos como o qui-quadrado (*chi-square goodness-of-fit test*) e o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), sendo que no caso do RMSEA os valores encontrados abaixo de .08 indicam um modelo com um bom *fit* e os valores próximos de .08 indicam um modelo com um *fit* aceitável (Hoyle, 1995). De acordo com a recomendação de Bentler (1990), uma vez que o qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, também foram utilizados índices relativos, mais precisamente o IFI (*Incremental Fit Index*) e o CFI (*Comparative Fit Index*). Neste caso, valores que sejam iguais ou superiores a .90 indicam um modelo com bom *fit* (Hoyle, 1995).

Preparada a base de dados para o MPlus, procedeu-se à análise latente de perfis através do *maximum likelihood estimator* do MPlus V8 (Muthén & Muthén, 1998-2017) no sentido de identificar os perfis latentes da gestão das fronteiras, incluindo as quatro variáveis: preferência de segmentação família-trabalho (PSFT), preferência de segmentação

trabalho-família (PSTF), realidade de segmentação trabalho-família (RSTF) e realidade de segmentação família-trabalho (RSFT). De forma a identificar o número ideal de perfis recorreu-se a um processo iterativo em que se estimou um modelo inicial de dois perfis e ao qual foram progressivamente adicionados perfis. Cada um destes modelos foi avaliado de acordo com os seguintes critérios: o *Bayesian Information Criterion* (BIC; Schwarz, 1978), a entropia e o Lo-Mendell-Rubin *adjusted likelihood ratio test* (LMR). O melhor modelo de perfis encontrado é aquele que apresenta o valor mais baixo do BIC (significa que se trata do modelo com melhor ajustamento e menores parâmetros num conjunto de modelos não hierárquicos), o valor mais alto de entropia (indica uma maior precisão quanto aos indivíduos se encontrarem em determinado perfil) e o valor p significativo do LMR (indica que o modelo testado é melhor do que um modelo que apresente apenas um perfil).

Por último, foi realizada a análise das hipóteses relacionadas com as diferenças nos perfis em relação ao *engagement* e à exaustão, com o auxílio do SPSS, foi realizada uma ANOVA para o *engagement* e outra para a exaustão e, posteriormente, múltiplas comparações *post hoc* utilizando os perfis como variáveis independentes.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

Através do programa AMOS, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória de forma a verificar a validade do modelo proposto constituído por seis variáveis latentes: preferência de segmentação família-trabalho (PSFT), preferência de segmentação trabalho-família (PSTF), realidade de segmentação trabalho-família (RSTF), realidade de segmentação família-trabalho (RSFT), *engagement* e exaustão. Com esta análise verificou-se que o modelo se adequa a todos os índices de ajustamento que foram analisados ($\chi^2(333) = 851,838, p < .001$; RMSEA = .069; IFI = .902; TLI = .887; CFI = .901). Comparando-se o modelo teórico com o modelo de um fator, foi descartada a hipótese de erro do método comum. O modelo de um fator apresentou índices de ajustamento mais baixos do que o modelo teórico e um valor de χ^2 consideravelmente mais alto (Tabela 1).

Tabela 1*Análise Fatorial Confirmatória: ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de Um Fator*

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Modelo Teórico	$\chi^2 (333) = 852.838^*$	$\Delta\chi^2 (15) = 2260.722^*$.07	.90	.89	.90
Modelo de um fator	$\chi^2 (348) = 3112.560^*$.16	.47	.43	.47

* $p = .001$.

Os dois modelos demonstraram assim uma diferença considerável ($\Delta\chi^2 (15) = 2260,72, p < .001$), o que significa que o modelo teórico apresenta um melhor ajustamento de dados.

Variáveis descritivas e correlações

Verificou-se igualmente, por intermédio de uma matriz de correlações (r), que as variáveis se relacionam significativamente entre si ($p < .001$). Em especial, a PSTF relaciona-se positivamente com a RSTF ($r = .59, p < .001$) da mesma forma que a PSFT se relaciona com a RSFT ($r = .59, p < .001$) e com a PSTF ($r = .44, p < .001$). Também a RSTF se relaciona positivamente com o *Engagement* ($r = .35, p < .001$) e, por sua vez, o *Engagement* relaciona-se negativamente com a Exaustão ($r = -.42, p < .001$).

Tabela 2*Média, Desvio-Padrão e Correlações (r) entre as variáveis em estudo (n = 327)*

	Média	DP	r					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.PSFT	3.40	.95	-					
2.PSTF	3.41	.86	.44**	-				
3.RSTF	3.39	.72	.20	.59**	-			
4.RSFT	3.12	.86	.59**	.18**	-.01	-		
5.Engagement	5.36	1.04	-.23**	.10	.35**	-.13*	-	
6.Exaustão	3.21	1.30	.31**	.04	-.22**	.15**	-.42**	-

* $p < .05$; ** $p < .01$

Perfis de Gestão de Fronteiras

Para a análise dos perfis, foi utilizado o programa MPlus, através do qual se procedeu a uma análise latente de perfis identificando-se os perfis latentes da gestão de fronteiras. Das várias soluções testadas, a que apresentou um melhor ajustamento foi a solução de cinco perfis (Tabela 3). Apesar de apresentar um valor p mais alto do que o de todas as outras soluções, foi esta a solução que obteve o BIC mais baixo juntamente com o valor mais alto em relação à entropia.

Tabela 3

Fit dos índices para as quatro soluções estimadas da análise latente dos perfis para cada amostra

Número de Perfis	BIC	Entropia	LMR valor p
2	3 209	.67	n.s.
3	3 129	.78	.002*
4	3 076	.80	.232*
5	3 019	.83	.053*

* $p < .001$; n.s. = não significativo.

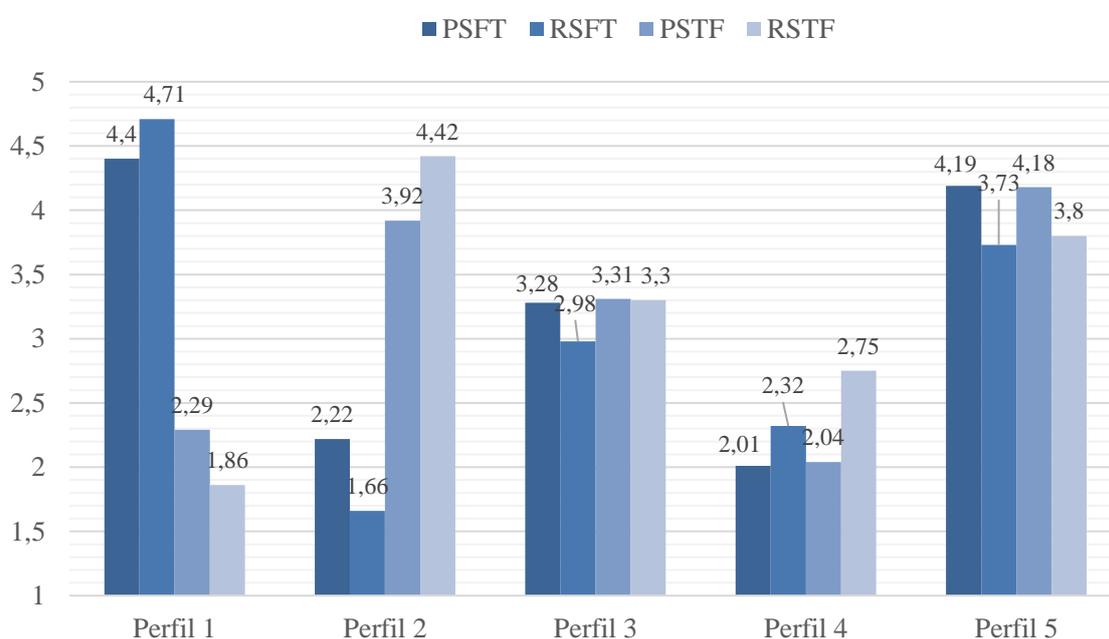


Figura 1. Média dos perfis para a solução de cinco perfis de preferências e realidade de segmentação

Como se pode ver na Figura 1, o Perfil 1 (mais centrados na fronteira família-trabalho do que o contrário) tem uma percentagem reduzida de participantes ($n = 16$; 4,95%)

que se caracterizam por alguma incoerência entre as preferências e a realidade na gestão das fronteiras, tendo uma segmentação mais elevada na família-trabalho do que a que preferiam, mas uma segmentação mais baixa no trabalho-família do que a que preferiam. O Perfil 2 (mais centrados na fronteira trabalho-família do que o contrário) que tem uma percentagem igualmente reduzida de participantes ($n = 18$; 4.95%), caracteriza-se por alguma incoerência entre preferências e a realidade na gestão das fronteiras, preferindo ter mais segmentação do que têm na família-trabalho e tendo mais segmentação do que preferiam no trabalho-família. O Perfil 3 (coerentes na gestão da fronteira trabalho-família) tem uma percentagem elevada de participantes ($n = 168$; 52.01%), caracterizando-se pela sua coerência entre as preferências e a realidade na gestão das fronteiras, tendo uma segmentação ligeiramente mais baixa na família-trabalho do que aquela que preferiam, mas tendo na realidade a segmentação trabalho-família que preferem. O Perfil 4 (integrador), por sua vez, tem um número reduzido de participantes ($n = 34$; 10.53%), apresentam alguma incoerência entre as preferências e a realidade na gestão das fronteiras, tendo uma segmentação mais alta na família-trabalho e no trabalho-família do que aquela que preferiam; revelam uma preocupação com a gestão da fronteira trabalho-família e família-trabalho reduzida. Por último, o Perfil 5 (segmentador) é aquele com o segundo maior grupo da amostra ($n = 87$; 26.93%) que se caracteriza pela sua incoerência entre preferências e realidade da gestão das fronteiras, preferindo ter mais segmentação do que têm quer na família-trabalho quer no trabalho-família; neste perfil revelam uma preocupação elevada com a gestão da fronteira trabalho-família e família-trabalho.

Tal como previsto na Hipótese 1 foram encontrados três perfis: um perfil de coerência onde os indivíduos têm a segmentação que desejam ter, particularmente na fronteira trabalho-família (Perfil 3), um perfil de incoerência em que os indivíduos preferem ter mais segmentação do que a que conseguem ter na realidade (Perfil 5) e um perfil de incoerência em que os indivíduos preferem ter menos segmentação do que a que conseguem ter na realidade (Perfil 4). No entanto, ao contrário do esperado, foram encontrados mais dois perfis incoerentes: um em que os indivíduos têm uma segmentação família-trabalho superior à que desejavam, acompanhada de uma segmentação trabalho-família mais baixa do que a que desejavam (Perfil 1); outro, em que os indivíduos preferem ter uma segmentação família-trabalho superior à que têm, acompanhada de uma segmentação trabalho-família acima do que desejavam (Perfil 2). Deste modo, a H1 foi parcialmente suportada.

Perfis de PSFT, PSTF, RSTF e RSFT e o bem-estar

Para testar a hipótese 2 foram conduzidas duas ANOVA's, uma em relação à variável exaustão (Tabela 4) e outra em relação à variável *engagement* (Tabela 5). De acordo com a hipótese 2, seria de prever que o perfil coerente (Perfil 3) fosse aquele com os níveis mais altos de bem-estar (i.e., menos exaustão e mais *engagement*) visto que os restantes perfis são todos incoerentes. Como esperado, observamos uma diferença significativa entre perfis quer em relação à exaustão ($F = 2.94, p < .01$) quer em relação ao *engagement* ($F = 2.66, p < .01$). No entanto, de acordo com o teste Bonferroni, verificamos que o perfil 3 só se mostrou significativamente diferente do Perfil 5, tanto em relação à exaustão (Perfil 3 < Perfil 5) como em relação ao *engagement* (Perfil 3 > Perfil 5). Assim, a hipótese 2 foi apenas parcialmente suportada.

Tabela 4

Média (M) e Desvio-Padrão (DP) para a Exaustão e os cinco perfis identificados

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Valor de F
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	
Exaustão	2.81 (1)	3.22 (1.4)	3.06 (1.3)	3.16 (1.5)	3.60 (1.2)	2.94*

* $p < .01$

Tabela 5

Média (M) e Desvio-Padrão (DP) para o Engagement e os cinco perfis identificados

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Valor de F
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	
Engagement	5.56 (1.1)	5.51 (.9)	5.48 (1)	5.34 (.9)	5.06 (1.1)	2.66*

* $p < .01$

Discussão

A presente investigação analisou o ajustamento entre as preferências e a realidade da gestão de fronteiras da parte de militares ativos numa missão de ajuda humanitária e os efeitos desta relação no bem-estar destes indivíduos, indo além da grande maioria dos estudos nesta

área ao separar as preferências que os indivíduos têm quanto à gestão das fronteiras da realidade da mesma (Ammons, 2013). Neste estudo foram identificados cinco perfis: um perfil coerente onde a segmentação desejada ajustou-se à realidade, um perfil incoerente que demonstrou uma menor preferência pela segmentação do que a conseguida na realidade, um perfil incoerente em que a realidade de segmentação família-trabalho foi superior à desejada e a realidade trabalho-família inferior à desejada e um perfil incoerente no qual as preferências de segmentação família-trabalho foram superiores à realidade e as preferências de segmentação trabalho-família foram inferiores a esta realidade e um perfil incoerente com uma maior preferência pela segmentação do que a atingida na realidade, sendo que este último se destacou pela sua importância para explicar o bem-estar dos militares.

Com recurso à análise latente de perfis foram encontrados os três perfis propostos na Hipótese 1 e dois outros perfis não previstos. À semelhança de Ammons (2013) encontrámos na nossa investigação um perfil coerente (apesar deste, ao contrário dos quatro tipos de estratégias que a autora identificou, não mostrar nenhuma preferência acentuada pela segmentação ou integração tanto no sentido família-trabalho como no sentido trabalho-família) e perfis onde as preferências e a realidade da gestão não estavam alinhadas, sendo que estes perfis foram compostos por uma representação maior da nossa amostra do que no estudo da autora, o que possivelmente se poderá explicar pelo total controlo concedido à amostra de Ammons quanto à gestão que os indivíduos adotavam em relação às fronteiras. Neste estudo, pelo contrário, sendo a nossa amostra constituída por militares que viviam no local de trabalho e afastados da sua residência, é provável que considerassem ter mais dificuldade de gestão das fronteiras ocorrendo mais situações de incongruência entre a segmentação/integração desejada e conseguida.

De facto, no que toca ainda aos resultados da nossa investigação e a estudos anteriores que, embora não tenham conjugado as preferências com a realidade como o nosso, também recorreram à análise de perfis de gestão de fronteiras (Bulger, et al., 2007; Kossek, et al., 2012; Moazami-Goodarzi, et al., 2015; Kinnunen, et al., 2016), verificámos algumas semelhanças com os perfis encontrados nestes estudos. Todas estas investigações referidas encontraram: um perfil em que a segmentação família-trabalho é consideravelmente mais alta que a segmentação trabalho-família (aproximando-se do Perfil 1 do nosso estudo); um perfil em que, pelo contrário, a segmentação trabalho família é consideravelmente mais alta que a segmentação família-trabalho (aproximando-se do Perfil 2); um perfil que se caracteriza pela integração ou baixa segmentação tanto na relação família-trabalho como trabalho-família (aproximando-se

do Perfil 4); um perfil em que a segmentação é elevada nos dois sentidos (aproximando-se do Perfil 5). Curiosamente, apenas o estudo de Bulger, Matthews e Hoffman (2007) encontrou um perfil que se caracterizou pela sua neutralidade quanto à segmentação das fronteiras e que se situou mais perto do meio no contínuo segmentação-integração (aproximando-se do Perfil 3). Porém, é fundamental sublinhar que, em alguns destes estudos que foram referidos, foram encontrados perfis em que o domínio da família invadia o domínio do trabalho, algo que na nossa investigação não se pôde verificar dado o distanciamento existente entre a nossa amostra e as suas respetivas famílias.

De maneira consistente com outros exemplos que apontaram a importância da coerência entre as preferências de integração trabalho-família e os recursos que o contexto de trabalho oferece para a satisfação (Liu et al., 2019), entre as preferências pela segmentação trabalho-família e a segmentação permitida pelo contexto de trabalho para o *spillover* instrumental positivo (Chen et al., 2009) e entre as preferências pela segmentação trabalho-família e as condições percebidas que o contexto de trabalho providencia quanto à segmentação para a redução do conflito trabalho-família, a satisfação com o trabalho e o stress (Kreiner, 2006), também a nossa investigação demonstrou o possível impacto que a coerência entre as preferências e realidade da gestão de fronteiras pode exercer nos níveis de bem-estar dos indivíduos. Tal como a hipótese 2 foi formulada neste estudo, seria de prever que o Perfil 3 obtivesse melhores resultados no engagement bem como na exaustão, dado que os restantes perfis são incoerentes. Todavia isto não aconteceu, somente se verificou uma diferença significativa quando comparado com o Perfil 5, aquele que revelou os níveis mais altos de exaustão e mais baixos de *engagement*. Na nossa perspectiva, esta situação poderá ser fruto da natureza que caracterizou a incoerência do Perfil 5 uma vez que, este perfil foi o único onde os indivíduos deram importância à gestão de fronteiras em ambos os sentidos e desejaram mais segmentação nos dois sentidos do que aquela que obtinham na realidade. Em síntese, parece que, em comparação com o Perfil 4, a incoerência de ter mais segmentação do que a que se queria não afeta o bem-estar e que ter menos segmentação do que aquela que se queria é especialmente importante quando a gestão é central para o indivíduo – veja-se os casos do Perfil 1 e do Perfil 2 em que ambos são incoerentes querendo mais segmentação do que a que tiveram mas no sentido da fronteira à qual parecem não atribuir o mesmo valor. Deste modo, podemos dizer que não é só uma questão de coerência ou incoerência entre preferências e realidade para explicar o bem-estar, mas também da natureza dessa incoerência (i.e. deseja-se

mais do que a que se possui) e da saliência da gestão da fronteira (i.e. tem de ser frequente na vida do indivíduo).

Limitações e sugestões para futuras investigações

A presente investigação manifestou algumas limitações que devem ser evidenciadas. A primeira, encontra-se na natureza temporal deste estudo dado que apenas foram analisadas as preferências e a realidade da gestão da parte dos indivíduos num único momento, não havendo por isso possibilidade de comparar a estabilidade destas ao longo do tempo, como foi feito no estudo de Ammons (2013), nem de identificar os antecedentes e as possíveis razões que levaram às diferenças entre os perfis.

Em segundo lugar, destaca-se o recurso deste estudo a questionários de autorrelato e o consequente risco inerente do erro comum da variância, proveniente da tendência que os indivíduos podem ter para dar respostas socialmente desejáveis e dos seus estados afetivos (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003), ainda que tenha sido garantido o anonimato ao longo de toda a investigação. Ainda assim, importa referir que a comparação do modelo de um fator com o modelo deste estudo foi feita com o intuito de validar o *fit* deste último, tendo sido por isso realizada a análise fatorial confirmatória precisamente para colmatar o risco associado destes questionários (Podsakoff, et al., 2003).

Outra das limitações identificadas recai sobre a população que constitui a amostra. Apesar do interesse adicional que esta representa por consequência das características do contexto em que está inserida e do esbatimento extremo entre fronteiras, a amostra acaba por ser demasiado específica para poder ser generalizada para outro tipo de populações.

Tendo em atenção as limitações supracitadas, seria do interesse das futuras investigações não se limitarem apenas à identificação de perfis de gestão de fronteiras num único momento, analisando também os antecedentes que contribuem para esta gestão e a consequente evolução dos perfis ao longo do tempo. Seguindo ainda esta linha de pensamento, futuros estudos deverão evitar recorrer a uma única fonte de obtenção de respostas, devendo, sempre que possível, optar pelo maior número disponível de fontes.

Ademais, torna-se importante que futuras investigações mostrem o cuidado de analisar o contínuo segmentação-integração em relação às duas dimensões afetadas (trabalho e família) como advertem Bulger et al. (2007), uma vez que, como se verificou nos resultados do nosso estudo, o nível real ou até desejado de segmentação/integração pode não estar distribuído da

mesma forma nestas duas dimensões. Aliás, como aponta Ammons (2013), deverá inclusivamente mudar-se o foco de investigação para a forma como as condições dos diferentes contextos influenciam as preferências e a realidade da gestão de fronteiras como também o respetivo alinhamento entre estes dois.

Implicações práticas

Apesar das limitações demonstradas, a presente investigação representa uma posição precursora na literatura da gestão das fronteiras ao avaliar conjuntamente as preferências e a realidade vivida pelos indivíduos e demonstrar a importância da coerência entre estas duas.

É necessário frisar novamente a amostra de militares utilizada neste estudo. Este tipo de população, apesar de não lhe ter sido ainda atribuída atenção na literatura da gestão de fronteiras, tem o potencial de contribuir para a melhor compreensão desta matéria devido à conjuntura em que estes indivíduos se enquadram. As características adjacentes a esta população obrigam-na a viver no local de trabalho e a permanecer longos períodos afastada da família, tornando inevitável o esbatimento entre as fronteiras físicas que, por sua vez, está positivamente associado ao conflito trabalho-família nas duas direções e a um maior número de transições entre os papéis do trabalho e da família (Matthews, Barnes-Farrell e Bulger, 2010). É por isso fundamental que estes indivíduos sejam previamente preparados para as circunstâncias em que irão viver de forma a poderem adaptar as suas estratégias ou táticas de gestão de fronteiras “criando os seus níveis e estilos ideais de segmentação ou integração trabalho-família” e minimizarem o conflito trabalho-família (Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2009).

Por outro lado, foi provada a dificuldade que as diferenças entre indivíduos e, em especial na nossa investigação, as circunstâncias do contexto podem ter na qualidade das transições entre os domínios do trabalho e da família (Kreiner, 2006). Por conseguinte, é impreterível que as organizações criem as condições necessárias através de mudanças no clima organizacional ou nas suas políticas para que os indivíduos possam exercer os níveis de segmentação ou integração que preferirem (Kreiner, 2006), considerando que, como defende Nippert-Eng (1996), as pessoas posicionam-se de diferentes maneiras no contínuo da segmentação-integração. Assim sendo, políticas que serão abraçadas por alguns em resposta à integração que permitem entre os domínios, podem ser simultaneamente consideradas como invasivas por outros. As organizações devem por isso dar espaço à personalização das ações a implementar, permitindo que os seus trabalhadores adotem somente na sua gestão de

fronteiras os elementos destas ações que vão ao encontro das suas preferências de segmentação ou integração (Kreiner, 2006).

Este estudo, tal como outros (e.g. Chen et al., 2009; Kreiner, 2006; Liu et al., 2019), demonstra o papel crucial que a coerência assume na gestão de fronteiras ao verificar-se que está associada a um maior bem-estar da parte dos indivíduos. Deste modo, as organizações devem proporcionar aos seus trabalhadores um maior controlo sobre as fronteiras, já que esta perceção de controlo sobre as barreiras terá repercussões positivas na relação trabalho-família dos indivíduos (Kossek et al., 2012), mas principalmente porque, tal como demonstrado por Ammons (2013), quando os indivíduos têm acesso a um maior controlo sobre as fronteiras, o ajustamento entre as preferências de segmentação/integração e a realidade da gestão aumenta. Nas palavras de Ammons (2013), este ajustamento poderá inclusivamente “influenciar (...) o conflito trabalho-família, o equilíbrio trabalho-família e contribuir para uma melhor compreensão das intenções de *turnover*, da satisfação no trabalho e da saúde física e mental.”

Em última análise, apesar do cuidado que deve ser dado à generalização dos resultados desta investigação em virtude da população estudada, comprova-se a importância da coerência na gestão de fronteiras e, conseqüentemente, a necessidade das organizações concederem mais liberdade na forma como os indivíduos erguem e gerem as fronteiras, aumentando não só o desempenho da empresa como um todo mas também melhorando a vida dos seus trabalhadores e respetivas famílias (Kossek et al., 2012).

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 99-121. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330
- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of vocational behavior*, *82*(1), 49-58. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.002
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, *25*(3), 472-491. doi: 10.5465/AMR.2000.3363315
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238-246. doi: 10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of occupational health psychology*, *12*(4), 365. doi: 10.1037/1076-8998.12.4.365
- Chen, Z., Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of vocational behavior*, *74*(1), 82-93. doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.009

- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197. doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. doi: 10.5465/19416520802211503
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(2), 85-129. doi: 10.1006/obhd.1998.2813
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. doi: 10.5465/amr.1985.4277352
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues.
- Kinnunen, U., Rantanen, J., de Bloom, J., Mauno, S., Feldt, T., & Korpela, K. (2016). The role of work–nonwork boundary management in work stress recovery. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 99. doi: 10.1037/a0039730
- Kossek, E. E., a Noe, R., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102. doi: 10.1108/eb022820

- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 81*(1), 112-128. doi: 10.1016/j.jvb.2012.04.003
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(4), 485-507. doi: 10.1002/job.386
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal, 52*(4), 704-730. doi: 10.5465/amj.2009.43669916
- Laursen, B., & Hoff, E. (2006). Person-centered and variable-centered approaches to longitudinal data. *Merrill-Palmer Quarterly (1982-), 377-389*. doi: 10.1353/mpq.2006.0029
- Liu, P., Wang, X. T., & Li, A. (2019). Predicting Work–Family Balance: A New Perspective on Person–Environment Fit. *Frontiers in psychology, 10*, 1804. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01804
- Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 447-460. doi: 10.1016/j.jvb.2010.05.008
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior, 32*(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695

- Moazami-Goodarzi, A., Rantanen, J., Nurmi, J. E., & Mauno, S. (2015). Work–Family boundary management profiles in two Finnish samples: A person-oriented approach. *International Journal of Business Administration*, 6. doi: 10.5430/ijba.v6n6p12
- Nippert-Eng, C. E. (1996). Home and work. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational behavior*, 68(3), 432-445. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.006
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for coping with work-family conflict: The distinctive relationships of gender role ideology. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 1. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.1
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100. doi: 0.1037/1076-8998.10.4.100