



# ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



**Adriano Nuno Pereira da Silva**

**Estudo do conflito trabalho-família entre os  
militares da Marinha Portuguesa**

**O caso da Esquadilha de Submarinos**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,  
na especialidade de Marinha**



**Alfeite**

**2016**





# ESCOLA NAVAL

talantõe e biẽ-faire



**Adriano Nuno Pereira da Silva**

*Estudo do conflito trabalho-família entre os militares da Marinha Portuguesa: O caso da Esquadilha de Submarinos*

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha**

**Orientador:** 1TEN TSN-QUI Sandra Patrícia Veigas Campaniço

**O Aluno Mestrando**

**O Orientador**

---

**Adriano Silva**

---

**Sandra Campaniço**

Alfeite  
2016



*"The important thing is to not stop questioning. Curiosity has its own reason for existing."*

Albert Einstein



## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação.

À orientadora desta dissertação, a Senhora Tenente Sandra Campaniço, pelo seu apoio, disponibilidade, pelas suas opiniões e críticas que permitiu ultrapassar e melhorar alguns pontos ao longo da elaboração deste trabalho.

Ao Senhor Comandante Baptista Pereira, pelo interesse e aceitação da proposta da realização deste estudo com os militares da Esquadilha de Submarinos.

Ao Senhor Comandante Rodrigues Ribeiro, pelo seu apoio e disponibilidade que demonstrou ao longo deste trabalho e pelos seus valiosos conhecimentos e esclarecimentos sobre a Esquadilha de Submarinos.

Aos imediatos do NRP Tridente e NRP Arpão, pela colaboração da entrega dos questionários aos militares das guarnições respetivas.

A todos os militares que participaram neste estudo, pois graças aos seus contributos tornou-se possível a realização deste estudo.

Por fim, agradeço aos meus amigos e camaradas de curso, Curso “Contra-almirante Almeida Henriques”, que estiveram sempre ao meu lado ao longo destes cinco anos, pela força e apoio nos momentos de desânimo. A minha enorme gratidão.



## **Resumo**

O modo como as mulheres e os homens conseguem encontrar um equilíbrio entre a esfera da família e do trabalho, tem sido considerado um dos maiores desafios da nossa sociedade. Neste sentido, o presente estudo incide sobre o conflito trabalho-família nos militares da Esquadilha de Submarinos da Marinha Portuguesa, avaliando os efeitos que o ambiente de trabalho de suporte à família e o suporte do líder podem ter na redução da percepção do conflito trabalho-família. Foi efetuado um estudo quantitativo com uma amostra de 105 militares, considerando o local onde prestam serviço, a sua categoria, posto, idade e género. Os resultados obtidos revelam que a interferência do trabalho na família correlaciona-se negativamente com o suporte do líder e que o ambiente de trabalho de suporte à família está relacionado positivamente com o conflito trabalho-família. Rejeita-se ainda que o suporte do líder medeia a relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família. Por fim, efetuou-se análises que visaram a determinação de variáveis com o intuito de encontrar um conjunto de fatores explicativos inerentes ao conjunto de 39 itens do questionário.

**Palavras-chave:** Marinha Portuguesa, Esquadilha de Submarinos, conflito trabalho-família, suporte do líder, ambiente de trabalho de suporte à família



## **Abstract**

The way man and woman afford to find the balance between their family domain and their work domain has been one of the main challenges faced by modern society. In this way, this work aims to the work-family conflict in the Portuguese Submarine Squadron, assessing the effects on their family work supportive environment and the leader support that may decline their work-family conflict. It has been conducted a study with a 105 samples of the militaries, having the variables of their job place, category, rank, age and gender. The results revealed the Work-to-family interference is negatively correlate with the leader support and that the family work supportive environment is positively correlate with the work-family conflict. It's declined that the leader support mediates the relation between family work supportive environment and work-family conflict. Finally, it has been conducted several analyses, with the main purpose to find a set of explaining factors associated to all 39 items questionnaire

**Keywords:** Portuguese Navy, Submarine Squadron, work-family conflict, leader support, family work supportive environment



## Índice Geral

Índice de Figuras .....	XIV
Índice de Tabelas .....	XIV
Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico .....	7
2.1. Conflito trabalho-família: Um problema inter-papéis (Papel da Família e do Trabalho).....	7
2.2. Implementação de práticas de suporte as famílias .....	11
3. As Forças Armadas: A Marinha Portuguesa e o caso da Esquadilha de Submarinos 17	
3.1. As Forças Armadas Portuguesas .....	17
3.2. A Marinha Portuguesa .....	20
3.3. A Esquadilha de Submarinos .....	25
4. Opções Metodológicas .....	29
4.1. Objectivos do estudo e formulação das hipóteses de investigação.....	29
4.2. Caracterização da Amostra .....	32
4.3. Metodologia.....	34
4.3.1. Variáveis de estudo e aplicação do instrumento de medida.....	34
4.3.2. Tratamento estatístico de dados .....	35
5. Resultados .....	39
6. Discussão dos resultados.....	45
7. Conclusões.....	53
Referências Bibliográficas.....	55
Apêndices .....	69
Apêndice A: Questionário para avaliação do conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder .....	71
Apêndice B: Resultados do tratamento estatístico .....	75
Apêndice C: Avaliação das percepções de conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder .....	79

## **Índice de Figuras**

Fig. 1 - Marinha de Duplo Uso .....	21
Fig. 2 - Funções Estratégicas e Tarefas da Marinha .....	22
Fig. 3 - Proposta do modelo de mediação.....	32
Fig. 4 - Efeito de mediação (adaptado de MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).....	36

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Quantitativos dos militares referentes a amostra .....	32
Tabela 2 - Caracterização dos respondentes por categoria, posto, género e idade.....	33
Tabela 3 - Caraterização dos respondentes pelo local onde prestam serviço.....	34
Tabela 4 - Correlação de Pearson entre escalas de estudo. ....	39
Tabela 5 - Correlação de Pearson dos sentidos de conflito e do suporte do líder. ....	40
Tabela 6 - Modelo de regressão linear 1: Impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no conflito trabalho-família .....	41
Tabela 7 - Modelo de regressão linear 2: Impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no suporte do líder .....	41
Tabela 8 - Modelo de regressão linear 3: Impacto do ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder no conflito trabalho-família .....	42
Tabela 9 - Correlação de Pearson entre os fatores determinados .....	44
Tabela 10 - Distribuição dos itens pelos fatores e escalas de estudo associadas.....	44

## Introdução

A interface entre o trabalho e a família tem vindo a ser um alvo de muitas atenções nas últimas décadas provocadas pelas alterações na estrutura da sociedade, especialmente com o aumento de famílias com casais de dupla-carreira (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011), sendo a capacidade de lidar e balançar as esferas do trabalho e da família vista por vários autores como um dos desafios da nossa era (Grzywacz & Carlson, 2007). Antes do século XX, o mundo do trabalho era visto como uma função do homem e competia-lhe o trabalho produtivo, remunerado e que fosse reconhecido socialmente, enquanto às mulheres competiam as tarefas de casa, a educação dos filhos e a maternidade, não tendo estes trabalhos remuneração (Teixeira, 2009). Com a chegada da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), quase todos os homens foram recrutados para combater, o que resultou numa escassez de força de trabalho masculina devido à mobilização de cerca de 70 milhões de militares para a guerra (Fernandes, 2015). Por forma a combater esta necessidade, as mulheres foram mobilizadas para o esforço da guerra trabalhando nas fábricas de produção de armamento e munições, embalagens, ferragens, fabrico de fardamento para os militares, construção de aeronaves, enfermeiras, tudo o que tinha a ver com o esforço da guerra (Mello, 2015). Esses trabalhos eram reconhecidos pela sociedade mas no entanto recebiam uma pequena quantia irrisória de dinheiro (Teixeira, 2009). Na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as mulheres foram novamente chamadas para o mundo do trabalho e com a experiência da Primeira Guerra, o número de mulheres a trabalharem nas fábricas atingiu a capacidade máxima (Mello, 2015). Com a aprovação da Constituição da República Portuguesa, surgiu o princípio de igualdade, em que *“Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.”* (Art.13º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa) e com a publicação do Decreto-lei n.º 392/79, de 20 de setembro, mais conhecido como a *“Lei da igualdade”*, as mulheres começaram a ter os mesmos direitos que os homens no mercado de trabalho, resultando num aumento do número de mulheres no mundo laboral (Ferreira, 2010). Em 1979 havia cerca de 38,8% (1.496,0 mil) da população empregada do sexo feminino em Portugal (PORDATA, 2015).

O conflito trabalho-família tem sido definido como uma forma de conflito interpapel, no qual, as pressões de papel nos domínios da família e do trabalho são, de algum modo, mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985) e devido ao aumento das famílias com casais de “dupla-carreira” e de famílias monoparentais, tem provocado uma implicação negativa nas responsabilidades do trabalho, na família e também dos cuidados dos filhos (Byron, 2005). Com o aumento das tarefas no trabalho e as exigências dos filhos, os casais possuem menos tempo livre para eles próprios por forma a relaxarem, estarem juntos e fazerem atividades de lazer (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010). Da pressão resultante do desempenho de múltiplos papéis por homens e mulheres surge o conflito entre esses vários papéis, sendo este conflito inevitável e as consequências tanto para o indivíduo como para a organização a que ele pertence iminentes (Mihelič & Tekavčič, 2014). Como possíveis consequências do conflito trabalho-família surgem uma menor satisfação com o trabalho, a intenção de abandonar a organização, a diminuição do desempenho e da satisfação com a carreira (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000).

Para as organizações atuais, a interface entre o trabalho e a família reveste-se de uma enorme importância pois afeta o bem-estar dos indivíduos (Osman & Wafa, 2014), afetando também o próprio desempenho da organização o que pode contribuir, por exemplo, para a diminuição da sua competitividade. Com o aumento dos estudos e das preocupações com o conflito trabalho-família, algumas organizações começam a estabelecer, na sua estrutura e nos seus normativos internos, orientações para solucionar os possíveis problemas que possam surgir nos seus colaboradores e que se relacionem com a interface trabalho-família (Greenhaus et al, 2010). Um exemplo é a criação de departamentos ou gabinetes especializados tendo como finalidade o desenvolvimento de programas de suporte à família de modo a diminuir esse conflito (Lapierre et al, 2008). As organizações consideram que este tipo de ações pode beneficiar os seus colaboradores e, ao mesmo tempo, conseguirem uma maior competitividade na área de mercado em que se inserem (Greenhaus et al, 2010). Além desse tipo de ações por parte das organizações, a existência de apoio por parte do líder, é relevante na diminuição do conflito trabalho-família dos colaboradores,

estando associado a um maior desempenho (Batt & Valcour, 2003), num aumento da satisfação no trabalho e melhorias na saúde (Allen, 2001), sendo que, líderes que não motivam e inspiram os seus colaboradores, estes terão uma tendência para reduzir o seu esforço no trabalho e a sua performance (Milles, Matthews, Henning & Woo, 2014).

As organizações militares não diferem muito das restantes organizações. A vida militar origina, nos colaboradores e nas suas famílias, problemas de stress (Andres, Moelker & Soeters, 2011), surgindo os militares como foco nas mais recentes investigações relacionadas com o impacto que a sua componente familiar pode ter nas atividades do seu trabalho (Rosen, Moghadam & Vaitkus, 2002). Militares com cônjuge começam a aprender a lidar com um ambiente desconhecido, o conflito trabalho-família, tendo um grande impacto na sua vida tanto pessoal como profissional (Martins, Santos & Francisco, 2014).

A Marinha, sendo um ramo das Forças Armadas, tem a responsabilidade de assumir os processos e atividades das alianças que faz parte. É também responsável pela defesa das fronteiras e dos espaços marítimos sob jurisdição nacional. A missão de garantir a segurança nos espaços marítimos sob soberania é fulcral, sendo necessário empenhar meios e militares para cumprirem esse objetivo. A exigência para o aprontamento e treino próprio de cada navio é elevada, sendo este necessário para o adestramento e manutenção dos seus padrões de prontidão. Estes militares estão sujeitos ao afastamento das suas famílias ao terem uma missão atribuída, resultando por vezes, a períodos mais prolongados de afastamento ao participarem por exemplo em missões contra a pirataria na Somália ou mesmo, em missões atribuídas as Zonas Marítimas da Madeira e dos Açores num período de 3 meses. A interferência entre o papel do trabalho e da família também afeta os militares que prestam serviço numa unidade em terra, pois o ritmo de trabalho e as responsabilidades é igualmente elevado, dada a responsabilidade que têm para a sua unidade e participando diretamente ou indiretamente na prontidão das unidades navais. Há sempre a possibilidade de haver uma deslocação geográfica do seu local de trabalho e horários

incertos, comprometendo a estabilidade no seio da família. A Marinha tendo a sua existência nos dias de hoje, necessita de avaliar a presença ou não do conflito trabalho-família entre os seus militares e avaliar de que forma este conflito poderá influenciar a sua realidade organizacional e a vida dos seus elementos.

Esta dissertação de mestrado, intitulada “Estudo do conflito trabalho-família entre os militares da Marinha Portuguesa – O caso da Esquadilha de Submarinos”, tem como principal finalidade contribuir para uma melhor compreensão das esferas do trabalho e da família em contexto militar, dando ênfase ao efeito que o ambiente de trabalho e o suporte do líder podem ter sobre o desenvolvimento deste conflito nos militares que prestam serviço na Esquadilha de Submarinos da Marinha Portuguesa. Nestes termos, Os principais objetivos desta investigação são os seguintes:

- Objetivo 1: avaliar a perceção quanto à existência ou não do conflito entre os militares que prestam serviço na Esquadilha de Submarinos.
- Objetivo 2: avaliar o efeito que o suporte do líder pode ter sobre o desenvolvimento do conflito trabalho-família nestes militares.
- Objetivo 3: avaliar o efeito que o ambiente de trabalho de suporte à família pode ter sobre o desenvolvimento do conflito trabalho-família nestes militares.
- Objetivo 4: avaliar, de forma comparativa, as percepções individuais quanto ao conflito trabalho-família, suporte do líder e ambiente de trabalho de suporte à família nos militares a prestar serviço em submarinos, na Esquadilha de Submarinos e nos Destacamentos de Mergulhadores Sapadores.

Esta dissertação de mestrado apresenta-se estruturada em 7 capítulos. Na sequência desta introdução, irá ser apresentado um capítulo com o enquadramento teórico da temática abordada na investigação, compreendendo a revisão de literatura sobre o tema em estudo. No capítulo 3, será apresentada a caracterização da organização em que é realizado o estudo, iniciando-se com uma caracterização geral da Marinha Portuguesa enquanto ramo das Forças Armadas Portuguesa e finalizando com a caracterização da Esquadilha de Submarinos. De seguida, serão apresentados

as opções metodológicas consideradas para a realização deste estudo. No capítulo 5 são apresentados os resultados da investigação, cuja discussão é apresentada no capítulo 6. No capítulo 7 serão apresentadas as principais conclusões e propostas de investigação futuras identificadas a partir deste estudo.



## 2. Enquadramento teórico

### 2.1. Conflito trabalho-família: Um problema inter-papéis (Papel da Família e do Trabalho)

Desde os anos 60, tem havido um número crescente de artigos focados na compreensão da natureza da interface trabalho-família (Rosen et al, 2002). Este interesse é justificado pelas alterações sociais que têm vindo a ser registadas, nomeadamente o número crescente de mulheres que entram no mundo laboral (Greenhaus et al, 2010), a participação mais ativa dos homens na vida familiar e o número crescente de famílias monoparentais (Judge, Ilies & Scott, 2006).

Um indivíduo pode evidenciar um conflito entre o papel desempenhado no seu trabalho e um outro tipo de papel que tenha de desempenhar. Este tipo de conflito foi referido pela primeira vez por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964, citado por Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77)<sup>1</sup> e definido como a *“ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões de tal forma que o cumprimento de um desses conjuntos torna mais difícil o cumprimento dos restantes”*. Posteriormente, em 1985, Greenhaus e Beutell, baseados no trabalho de Kahn e colaboradores (1964, citado por Greenhaus & Beutell, 1985), definiram o conflito trabalho-família como *“uma forma de conflito entre vários papéis no qual as pressões do papel do trabalho e da família são incompatíveis entre si, de modo que a participação no papel do trabalho (família) é dificultado pela participação no papel da família (trabalho)”* (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). Papéis desempenhados em diferentes domínios requerem tempo específico e um local para serem realizados, havendo situações em que não podem ser desempenhados em simultâneo. Segundo Osman & Wafa (2014), os papéis desempenhados no trabalho e na família são considerados completamente diferentes e, se o indivíduo não conseguir ajustar-se a essas diferenças, pode então desenvolver o

---

<sup>1</sup> Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley citado por Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, pp. 76-88.

conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985) e irá experienciar efeitos negativos, tristeza e o descontentamento (Ilies, Pater, Lim & Binnewies, 2012).

Todos os indivíduos possuem o direito ao trabalho (Art. 58º, n.º1 da Constituição da República Portuguesa) e à igualdade ao acesso a emprego e no trabalho (Art. 24º da Lei n.º 7/2009 12 de fevereiro, com a última alteração introduzida pela Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro), como tal, tem havido um aumento do número de casais de dupla-carreira, surgindo a necessidade de conseguirem coordenar as responsabilidades do trabalho e da família (Rosen et al, 2002) por forma a minimizarem a ocorrência do conflito inter-papéis. Verifica-se que o homem está cada vez mais envolvido nas atividades familiares e nos cuidados dos filhos, provocando um aumento do número de divórcios e conseqüentemente o aumento das famílias monoparentais. Como consequência, surge uma maior pressão familiar devido a um dos progenitores não ter um parceiro conjugal para partilhar as responsabilidades associadas com o núcleo familiar (Greenhaus et al, 2010). Estes factores contribuem para a possibilidade de aparecimento do conflito trabalho-família (Osman & Wafa, 2014) e, conseqüentemente, para uma redução do tempo e energia que cada indivíduo poderia dedicar ao trabalho (Luk & Shaffer, 2005). Segundo Greenhaus e Beutell (1985), as pessoas casadas experienciam maior conflito trabalho-família dos que as pessoas solteiras e famílias de maiores dimensões apresentam maiores exigências do ponto de vista familiar necessitando de uma maior dedicação e tempo por parte dos seus membros do que famílias mais pequenas.

O conflito trabalho-família afeta negativamente os indivíduos, e as características do trabalho (ex. o número de horas de trabalho, flexibilidade de horários, as regras e técnicas da organização) interferem com as da família e vice-versa, podendo causar depressão, exaustão, ansiedade, baixa satisfação com o casamento, desempenho reduzido, menor bem-estar no trabalho, menor satisfação com o trabalho e maior stress (Priyadharshini & Wesley, 2014). O stress está associado com vários efeitos mais ou menos graves do conflito trabalho-família no indivíduo, nomeadamente doenças físicas, sintomas psicossomáticos, depressão, abuso de

substâncias (Allen et al, 2000) e problemas de alcoolismo e de tabagismo (Huang, 2010).

Greenhaus e Beutell (1985) defendem que o conflito trabalho-família pode ser de três tipos: 1) baseado no tempo, 2) baseado na pressão ou 3) baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo está associado às sobreposições de horários ou com o tempo gasto num papel geralmente não poder ser dedicado ao outro papel (ex. reuniões/negócios fora do horário de trabalho pode interferir com as necessidades da família). O conflito baseado na pressão está relacionado com o elevado número de horas a trabalhar, viajar intensamente, excesso de trabalho, inflexibilidade de horários que contribuem para a diminuição do tempo despendido com o papel familiar e fatores relacionados com o trabalho e com a família que provoquem stress. Relativamente ao conflito baseado no comportamento, este resulta da existência de diferentes comportamentos que podem ser apresentados no trabalho e na família e que fazem com que o indivíduo seja incapaz de se ajustar às exigências de cada domínio (Greenhaus e Beutell, 1985; Greenhaus et al, 2010). Os efeitos do conflito trabalho-família no indivíduo podem dividir-se segundo três categorias: 1) efeitos relacionados com o trabalho (ex. satisfação com o trabalho, compromisso com a organização, intenção em abandonar a organização, stress relacionado com o trabalho), 2) efeitos relacionados com a família (ex. relação do casal, satisfação com a família e stress relacionado com a família) e 3) aspetos não específicos (ex. satisfação com a vida, tensão psicológica, queixas sistemáticas, depressão e uso de substâncias) (Schieman & Glavin, 2011). Homens e mulheres podem apresentar dificuldades em lidar com as exigências do trabalho e da família e, quando existe a percepção que as exigências da família são menos importantes do que as do trabalho, existe uma maior possibilidade do aparecimento do conflito trabalho-família (Osman & Wafa, 2014). A satisfação com o trabalho está relacionado com a satisfação com a família (Kossek & Ozeki, 1998) e o apoio vindo do domínio da família pode ajudar os indivíduos a lidar melhor com a sua realidade profissional e as suas responsabilidades familiares (Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012).

O conflito trabalho-família não ocorre só numa direção mas sim bidirecionalmente (Greenhaus e Beutell, 1985). O papel do trabalho pode interferir com o papel da família (WIF, do inglês *Work Interference with Family*) ou o papel da família pode interferir com o papel do trabalho (FIW, do inglês *Family Interference with Work*) (Frone, 2003). A interferência do trabalho no domínio da família ocorre quando os papéis associados com o domínio do trabalho interferem com os desempenhados no núcleo familiar (Westring & Ryan, 2011). Por exemplo, esta interferência pode ocorrer quando existem horas de trabalho irregulares, excesso de trabalho, longas viagens e trabalhos stressantes (ex. um imprevisto no trabalho pode obrigar o colaborador a trabalhar até mais tarde faltando à ida a escola para buscar o filho e/ou faltar o jantar com o filho) (Amstad et al, 2011). Já a interferência da família no domínio do trabalho ocorre quando os papéis associados à família interferem com os desempenhados profissionalmente (Westring & Ryan, 2011) devido, por exemplo, à existência de filhos pequenos, responsabilidades com o cuidado dos filhos e conflitos no seio da família (ex. o colaborador necessita de se ausentar do trabalho mais cedo ou ficar uns dias em casa porque o filho está doente) (Amstad et al, 2011). Um ambiente stressante no trabalho pode criar um impacto negativo no bem-estar do indivíduo (Kossek & Ozeki, 1998) e, segundo Westring e Ryan (2011), os indivíduos que trabalhem a um ritmo mais elevado e que estejam sob uma maior pressão estão mais expostos ao desenvolvimento da interferência do trabalho no domínio da família. Por outro lado, colaboradores com horários flexíveis<sup>2</sup> evidenciam menos conflito trabalho-família e maior satisfação com o trabalho (Greenhaus et al, 2010). Uma maior satisfação com o trabalho está habitualmente associada com uma diminuição da interferência do trabalho no domínio da família e da família no domínio do trabalho, verificando-se também uma redução do stress, um aumento do desempenho profissional e uma menor intenção em abandonar a organização (Fiksenbaum, 2014). Comparativamente, as mulheres evidenciam uma maior interferência da família no domínio do trabalho do que os homens, os quais tendem a percepcionar uma maior

---

<sup>2</sup> Entende-se por horário flexível, segundo a legislação portuguesa, aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal do trabalho diário (Art. 56º, n.º2 da Lei n.º7/2009 de 12 fevereiro).

interferência do trabalho no do domínio da família (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005). Os avanços nas tecnologias de comunicação têm vindo a provocar um aumento de pressão nos indivíduos por parte das organizações a que pertencem, através do aumento da utilização de *smartphones*, computadores e outros dispositivos para comunicação eletrónica. Esta maior proximidade leva a que os indivíduos se sintam mais próximos do local de trabalho 24 horas por dias, sete dias por semana, fazendo com que todos os assuntos profissionais pareçam requerer atenção imediata. Se o indivíduo começar a dedicar à vida profissional em casa, pode criar-se uma atmosfera que venha a perturbar a vida familiar (Batt & Valcour, 2003). Verifica-se que, cada vez mais, os indivíduos tendem a lutar para conseguirem conciliar as exigências profissionais e familiares mas, devido à excessiva pressão e falta de tempo livre referidas por Greenhaus e colaboradores (2010), as dificuldades em conciliar os papéis desempenhados nos dois domínios estão presentes (Anafarta, 2011).

## **2.2. Implementação de práticas de suporte as famílias**

As consequências do conflito trabalho-família no indivíduo e na organização estão relacionadas entre si (Osman & Wafa, 2014), verificando-se uma crescente preocupação por parte de um grande número de organizações com a vida familiar dos seus colaboradores. Esta preocupação está patente na implementação de um conjunto de práticas destinadas a apoiar os trabalhadores na conciliação das suas responsabilidades familiares com as responsabilidades profissionais (Allen, 2001). O maior apoio recebido do núcleo familiar, aliado ao maior apoio sentido pelos colaboradores na sua organização e entre os seus pares, conduz a uma menor percepção de conflito trabalho-família e a um maior bem-estar (Greenhaus et al, 2010). Organizações que tendem a implementar as designadas práticas de apoio à família tendem a ser mais atrativas para os indivíduos com mais experiência e qualificações profissionais, devido aos benefícios para a família (Osman & Wafa, 2014).

Do ponto de vista das obrigações legais das organizações, estas devem proporcionar aos seus colaboradores condições de trabalho que favoreçam a

conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal (Art. 127º, n.º3 da Lei nº7/2009, de 12 fevereiro e Art. 59º, n.º1, b) da Constituição da República Portuguesa). Um número crescente de homens e mulheres tem vindo a recusar promoções, recolocações, trabalhos com maior pressão e viagens profissionais frequentes devido à tensão que podem provocar sobre o desempenho do papel familiar (Greenhaus et al, 2010). Longas horas de trabalho e um ambiente organizacional que não apoia os indivíduos na conciliação das interferências percebidas entre papéis profissional e familiar irão estar na origem de uma menor satisfação e de uma maior frustração no trabalho (Osman & Wafa, 2014). Greenhaus & Beutell (1985) sugerem que necessita de existir um equilíbrio entre o número de horas de trabalho com a qualidade do trabalho produzido.

Cada vez mais os colaboradores estão preocupados com a necessidade de trabalhar mais horas e com a dificuldade crescente de terem tempo para cuidarem da sua família (Osman & Wafa, 2014). A opção de trabalhar em *part-time* deixa o indivíduo com mais tempo para a família e, por sua vez, pode ajudar a restabelecer os recursos no apoio a família (Amstad, 2011). Indivíduos com cargos de maior relevância na estrutura da organização a que pertencem estão mais exposto ao conflito trabalho-família do que os indivíduos que desempenhem cargos de menor relevância, devido a estarem mais ocupados, terem mais horas de trabalho e sofrerem maior pressão (Schieman & Glavin, 2011), por sua vez, ter um cargo com maior relevância na estrutura da organização está associado a um salário mais elevado (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011).

Com o aparecimento cada vez maior de casais de dupla-carreira, a importância do apoio às famílias tem vindo a aumentar (Greenhaus & Beutell, 1985) e as organizações militares não são muito diferentes das civis começando, igualmente, a criar políticas de apoio à família (Allen, 2001). O número de militares casados nas últimas décadas tem vindo a aumentar e, ao estarem sujeitos a maiores exigências familiares, os militares começaram a perceber a relevância da interface trabalho-família para o sucesso das operações militares (Rosen et al, 2002) e para a sua vida

pessoal. Com esta preocupação, as organizações militares têm vindo a implementar para além das práticas de suporte à família, programas de suporte aos colaboradores. Estas práticas são conhecidas como *“family-friendly benefits”*, traduzindo-se numa forma de manter a competitividade entre as organizações, a moral e dedicação ao trabalho (Allen, 2001). A organização tem de *“(…) proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral”* e *“contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador (...)”* (Art. 127º, n.º1, c) e d) da Lei n.º7/2009, de 12 fevereiro). Uma organização para ser reconhecida como “amiga da família” não basta só implementar políticas facilitadoras (ex. horários flexíveis, existência de subsídios de apoio à infância, deixar sair mais cedo para cuidar do filho doente, seguro de vida e programas para cuidar das crianças e idosos) é necessário também existir práticas informais e um ambiente organizacional que valorizam à família (Ribeiro & Pimenta, 2014).

Os militares que perceberem a sua organização como “amiga da família” irão evidenciar menos efeitos do conflito trabalho-família (Huffman, Culbertson & Castro, 2008) e aumentar a sua moral e desempenho no trabalho (Rosen et al, 2002). Segundo Thomas e Ganster (1995), o suporte à família dado pela organização podem ser separados em duas grandes áreas: política de suporte à família e suporte dado pelo líder. As políticas de suporte à família traduzem-se em diferentes práticas tais como horários flexíveis e cuidados aos filhos por forma a lidar com as responsabilidades da família mais facilmente (Osman & Wafa, 2014), enquanto o suporte dado pelo líder traduz-se num indivíduo que é amigável para os seus colaboradores, facilitando a obtenção de um estado de balanço entre o trabalho e a família (Allen, 2001). O suporte por parte do líder pode ser visto como uma exigência pelo indivíduo, quando está com dificuldades em lidar com problemas na família (Luk & Shaffer, 2005).

É muito frequente os militares estarem afastados das suas famílias por breves ou mesmo por longos períodos devido ao seu empenhamento operacional (Andres et al, 2011) podendo o líder, em muitas situações, ser um elemento fulcral para essa situação, devendo estar receptivo em ouvir os problemas familiares dos seus

subordinados e dar alguns conselhos no sentido de se tornarem mais eficientes no balanço entre os papéis profissionais e familiares (Barbudo, Francisco & Santos, 2014). Poderá mesmo esta figura encorajar os restantes indivíduos da equipa à ajuda mútua com vista à conciliação das tarefas profissionais com as familiares de cada um (Fiksenbaum, 2014). Se o líder conseguir consolidar os seus próprios papéis profissional e familiar, então os seus subordinados irão sentir que também são capazes (Mills, Matthews, Henning & Woo, 2014). O suporte por parte do líder traduzido, por exemplo, na criação de horários flexíveis, pode resultar em maior satisfação no trabalho, menor dificuldade em assegurar os cuidados dos filhos, redução da interferência entre o trabalho e a família e redução do stress (Bourg & Segal, 1999). Já a situação contrária do suporte do líder ser reduzido conduz ao aparecimento do conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985).

As políticas de suporte à família são semelhantes em todas as unidades que pertencem ao mesmo ramo das Forças Armadas, podendo haver distinção entre ramos diferentes. A doutrina naval é promulgada pelo Chefe Estado-Maior da Armada (CEMA), definindo um conjunto de princípios, orientações e medidas, segundo os quais os sectores da Marinha devem regular as suas ações (Ribeiro, Silva, Palma & Monteiro, 2010). As práticas de apoio à família são transversais em toda organização, sendo que, as orientações do CEMA (designadas de Diretiva de Planeamento da Marinha) são produzidas no início do seu mandato, da qual são derivadas as Diretivas Setoriais de cada sector. A sua implementação e o suporte dessas políticas variam de unidade para unidade de acordo com os seus chefes/líderes (Huffman et al, 2008). As políticas de apoio à família podem existir nos documentos normativos da organização mas se os colaboradores não verificarem a implementação dessas políticas ou não as identificarem como úteis para eles, poderá ser difícil de ser criado um ambiente de apoio à família (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Se houver, entre os colaboradores, uma perceção de um clima organizacional “hostil” a implementação de práticas “amigas da família” estará condenada ao insucesso e não contribuirá para o equilíbrio entre o trabalho e a família pois os indivíduos terão receio em usar esses benefícios por considerarem que essa utilização poderá vir a afetar o desenvolvimento

da sua carreira na organização (Allen, 2001). Os indivíduos que utilizam as práticas de suporte à família tendem a demonstrar mais interesse pelas suas famílias, podendo enfrentar julgamentos negativos em relação à sua falta de compromisso com a organização (Allen, 2001; Janasz, Behson, Jonsen & Lankau, 2013).

A esfera da família e as organizações militares competem por lealdade, compromisso, tempo e energia dos seus elementos. Quanto mais os ramos das Forças Armadas se adaptarem às necessidades da família dos seus militares, maior será o comprometimento do militar e da sua família para com a organização (Bourg & Segal, 1999). Os militares são, muitas vezes, obrigados a deslocamentos geográficos com pouco aviso prévio e, conseqüentemente, a separação e isolamento da família. A participação do militar numa missão internacional leva também à separação física do seu cônjuge. Alguns cônjuges, quando confrontados com a ausência do militar, estão mais sujeitos a um maior desajustamento na família, nomeadamente aqueles que são mais jovens (Martins et al, 2014). A comunicação intensa com o parceiro pode reduzir a sensação de isolamento e solidão, permitindo manter um relacionamento íntimo e amigável à distância, podendo também ser benéfica para a eficácia no trabalho e saúde mental do militar em missão (Barbudo et al, 2014). Nem sempre é possível a comunicação com a família como o desejado (ex. os submarinos navegam longos períodos em imersão e as comunicações com o mundo exterior são mais difíceis e totalmente distintas das outras unidades navais). Os militares que tenham possibilidade e meios para manter um contato regular com a família, conseguem lidar melhor com o afastamento, resultando numa diminuição do conflito trabalho-família (Brasher, Dew, Kilminster & Bridger, 2010).



### **3. As Forças Armadas: A Marinha Portuguesa e o caso da Esquadilha de Submarinos**

#### **3.1. As Forças Armadas Portuguesas**

A Instituição Militar é um dos pilares da estrutura do Estado e a *“(...) organização militar está associada a conceitos de comando e de hierarquia, de disciplina e de coesão, de autoridade e de responsabilidade (...)”* (Silva, 2015). Todos os militares ao serviço das Forças Armadas estão exclusivamente subordinados quer aos seus superiores hierárquicos, quer às normas decorrentes das leis e regulamentos militares que se lhes apliquem (Paes, 2012). Segundo a Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei nº 11/89, de 1 junho) pode-se verificar pelo Art.2º que a condição militar se caracteriza, entre outros fatores: *“(...) pela subordinação à hierarquia militar, nos termos da lei (...)”* e estabelece ainda, pelo Art.4º, n.º1 que *“a subordinação à disciplina militar baseia-se no cumprimento das leis e regulamentos respetivos e no dever de obediência aos escalões hierárquicos superiores, bem como no dever do exercício responsável da autoridade”*. De acordo com a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA, Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 julho, com a última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro), as Forças Armadas correspondem a uma peça fundamental da estrutura de Defesa Nacional de Portugal, garantindo a manutenção da segurança e contribuindo para a estabilidade do país, sendo um pilar fundamental da sociedade organizada pelo Estado (Neves, 2012). Pela Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) a *“atuação das Forças Armadas desenvolve-se no respeito pela Constituição e pelas leis em vigor”* (Art.22º, n.º3 da Lei n.º 29/82, de 11 de dezembro, com a última alteração pela Lei Orgânica n.º 2/2007, de 16 de abril). No artigo 35º da mesma lei, está estabelecido que *“as Forças Armadas inserem-se na administração direta do Estado através do Ministério da Defesa Nacional e dependem do Ministro da Defesa Nacional”*, compreendendo na sua estrutura o *“Estado-Maior das Forças Armadas, os três ramos das Forças Armadas (Marinha, Exército e Força Aérea) e os órgãos militares de comando das Forças Armadas”* (LOBOFA, Art. 7º, n.º1 da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de

7 julho, com a última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro). Apesar da subordinação das Forças Armadas ao Governo através do Ministério da Defesa Nacional, o Presidente da República é, por inerência, o Comandante Supremo das Forças Armadas (Lei da Defesa Nacional, Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 20 de julho, com a última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 5/2014, de 26 de agosto). Incumbe às Forças Armadas *“garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado”*, a participação em *“missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz (...)”*, efetuar *“missões no exterior do território nacional (...) destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses”*, a execução de *“ações de cooperação técnico-militar (...)”*, cooperação com outras *“forças e serviços de segurança (...) no combate a agressões ou ameaças transnacionais”* e ainda a colaboração *“em missões de proteção civil (...)”* (Lei da Defesa Nacional, Art. 24º, n.º 1 da Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 20 julho, com a última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 5/2014, de 26 de agosto). As Forças Armadas são responsáveis pelo cumprimento dos compromissos militares assumidos pelo Estado na Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), nas Nações Unidas (NU), na União Europeia (EU) e na Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) (EMGFA, 2016). Portugal, ao ter militares em missões internacionais, contribui para a afirmação de Portugal no Mundo. As Forças Armadas tornam-se assim um instrumento central da política externa do país (Pinto, 2012). Dada a ligação de Portugal a sistemas de aliança e a sua condição de membro das Nações Unidas, os meios militares nacionais podem ser mobilizados para atuar a qualquer momento (Martelo, 2011). Em novembro de 2015, havia 489 militares efetivos em missões no estrangeiro (EMGFA, 2015).

Os ramos das Forças Armadas consideram a motivação como um elemento essencial para o desempenho da organização, daí que exista a preocupação entre as chefias militares de conhecer as causas de eventuais sinais de desmotivação (Neves, 2007). O grau de motivação dos militares será sempre contingencial e muito condicionado pelo ambiente, pela organização e a sua estrutura mas também pelo

próprio militar devido as suas necessidades e expectativas, variando com a sua prestação no serviço ou mesmo pela categoria (Neves, 2007). Uma forma de manter os militares comprometidos e envolvidos com a organização, é através de programas que ajudem os militares a lidar com as pressões de serem pais trabalhadores (Paes, 2012), terem ajuda nas responsabilidades de paternidade, horários flexíveis, entre outros, existindo um ambiente de trabalho “amigo da família” (Huffman et al, 2008). Os líderes e os camaradas são importantes fontes de apoio informal, por estarem mais próximos e que maior visibilidade tem das dificuldades e constrangimentos que os militares enfrentam (Bourg & Segal, 1999). A não conciliação entre a esfera do trabalho e da família pode levar a sentimentos de frustração, insatisfação, stress, originando o conflito trabalho-família (Gonvalves, 2012). O Estado estimula e apoia as iniciativas das organizações que contribuam para o desenvolvimento desses programas, permitindo uma melhor conciliação da vida profissional e pessoal (Lei n.º 4/2007, 16 de janeiro, com a última alteração introduzida pela Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro). Um militar, tal como qualquer outro cidadão, à luz da Constituição da República Portuguesa, possui direito à proteção da saúde (Art. 64º), apoio à família (Art. 67º), nomeadamente de uma rede nacional de creches, bem como uma política de terceira idade e cooperação com os pais na educação dos filhos, direitos de paternidade e maternidade (Art. 68º) e apoio às famílias dos cidadãos portadores de deficiência (Art. 71º). Pela Lei do Código de Trabalho (Lei n.º 7/2009 12 de fevereiro, com a última alteração introduzida pela Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro), um indivíduo que exerça atividades num departamento ou num local que seja diferente daquele onde normalmente trabalha, tem direito a períodos mínimos de descanso, retribuição mínima e pagamento de trabalho suplementar, segurança e saúde no trabalho (Art. 7, n.º1). Os colaboradores ainda são abrangidos pela proteção na parentalidade (Art. 35º), licença parental inicial (Art. 40º), licença parental exclusiva do pai (Art. 43º), falta para assistência a filho (Art. 49º), licença para assistência a filho (Art. 52º), redução do tempo de trabalho para assistência a filho menor com deficiência ou doença crónica (Art. 54º), trabalho a tempo parcial de trabalhador com responsabilidades familiares (Art. 55º), horário flexível do colaborador com responsabilidades familiares, direito a

férias (Art. 237º). A organização deve nomeadamente “proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral” (Art. 127º, n.1º, c)) e ainda proporcionar ao colaborador “(...) condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida a familiar e pessoal” (Art. 127º, n.º3).

### **3.2. A Marinha Portuguesa**

Portugal, apesar de ter uma área terrestre de 92 074 km<sup>2</sup>, tem uma Zona Económica Exclusiva (ZEE) sob jurisdição nacional de 1 715 000 km<sup>2</sup>, sendo a maior da União Europeia e uma das maiores do mundo, correspondendo cerca de 18 vezes à área terrestre do território continental português (Neves, 2013). Segundo Afonso (2010), a posição geográfica de Portugal, no centro das principais rotas de comércio de entrada e de saída da Europa, (53% do comércio externo da União Europeia passa por águas jurisdicionais portuguesas), confere ao Estado Português uma posição estratégica extremamente importante. O mar português constitui-se como um património e uma riqueza que importa proteger e explorar (Silva, 2012). Com a proposta portuguesa para extensão dos limites exteriores da plataforma continental para além das 200 milhas marítimas, prevê que Portugal ganhe mais de 2 milhões de km<sup>2</sup>, perfazendo um total de quase 4 milhões de km<sup>2</sup> de área sob soberania nacional, equivalente a 91% da área emersa da União Europeia (emepc, s.d.). Os recursos minerais, energéticos e biogenéticos que a plataforma potencialmente dispõe, poderão vir a ser alvo e disputa por parte de outros Estados (Neves, 2013). Como tal, Portugal precisa de *“uma Marinha focada no serviço à Nação, pronta, credível e eficiente, constituída por meios adequados e por pessoas competentes, preparadas e motivadas, capaz de valorizar permanentemente as suas capacidades e competências para assegurar a defesa dos interesses de Portugal no Mar”* (Diretiva de Planeamento da Marinha, 2014, p. i). De uma forma abreviada, a Missão da Marinha pode ser expressa como *“contribuir para que Portugal use o Mar”* (Diretiva de Planeamento da Marinha, 2014, p.2).

A Marinha Portuguesa, sendo uma Marinha de Duplo Uso, visa assegurar em simultâneo uma atuação militar e uma atuação não militar (Figura. 1), de modo a aplicar legitimamente em fins civis meios concebidos para operações militares, permitindo a otimização dos recursos nacionais (Ribeiro et al, 2010).



**Fig. 1 - Marinha de Duplo Uso**

Fonte: [http://www.marinhasplp.org/PT/asmarinhas/doutrinas/Documents/A%20Marinha%20ao%20Servi%C3%A7o%20de%20Portugal\\_23MAR.pdf](http://www.marinhasplp.org/PT/asmarinhas/doutrinas/Documents/A%20Marinha%20ao%20Servi%C3%A7o%20de%20Portugal_23MAR.pdf), acedido em novembro de 2015.

Este conceito de Marinha de Duplo Uso deve ser entendido como uma atuação na Defesa do País e Apoio à Política Externa (função de Marinha da Armada) e na atuação da Segurança e Autoridade do Estado (função de Guarda Costeira), (Cândido, 2011). Além destas duas vertentes, a Marinha ainda tem a responsabilidade do Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural (Figura 2). A função de Defesa Militar e Apoio à Política Externa concretiza-se pela defesa própria e autónoma, ações de defesa coletiva e expedicionária e proteção dos interesses nacionais e de diplomacia naval. A função de Segurança e Autoridade do Estado engloba a segurança marítima e salvaguarda da vida humana no mar, tarefas de vigilância, fiscalização, exercício de polícia e ainda atuação dos meios da marinha nas ações de proteção civil e estados de exceção. Relativamente à função de Desenvolvimento Económico,

Científico e Cultural, tem como tarefa o apoio e a participação da Marinha na investigação científica, cultural e em projetos de interesse económico (Marinhas dos países de língua portuguesa, s.d.).

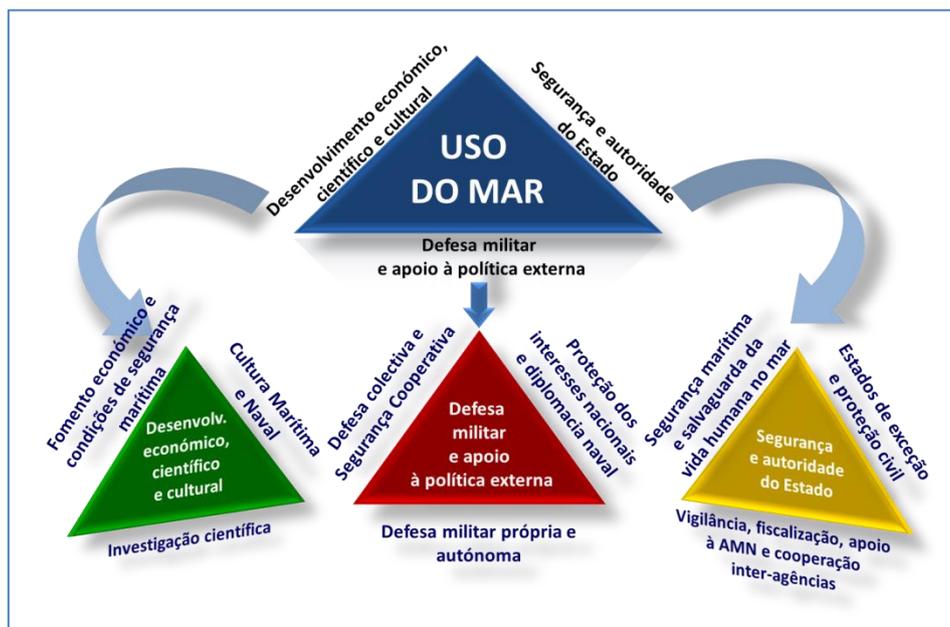


Fig. 2 - Funções Estratégicas e Tarefas da Marinha

Fonte: [http://www.marinhasplp.org/PT/asmarinhas/doutrinas/Documents/A%20Marinha%20ao%20Servi%C3%A7o%20de%20Portugal\\_23MAR.pdf](http://www.marinhasplp.org/PT/asmarinhas/doutrinas/Documents/A%20Marinha%20ao%20Servi%C3%A7o%20de%20Portugal_23MAR.pdf), acedido em novembro de 2015.

Portugal, sendo um país com pouco orçamento para a Marinha, tem que se concentrar no controlo defensivo do mar, nas suas águas territoriais (12 milhas marítimas na zona contígua) e nas proximidades, dando também apoio aos aliados sempre que solicitado (Neves, 2007). Como tal, os militares da Marinha Portuguesa são caracterizados como *“homens sem horários, altamente profissionalizados, ética e moralmente responsáveis”* (Portal da Marinha na Intranet, 2015) mantendo permanentemente, cerca de 750 militares, militarizados e civis em ação ou em elevada prontidão de 24H por 24H durante os 365 dias do ano, por forma a cumprir com o leque de atividades que a Marinha executa (Ribeiro et al, 2010). Assim, é assegurado a vigilância e controlo do Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente (EEINP), garantindo o controlo do espaço marítimo sob jurisdição nacional necessário à coordenação das atividades de busca e salvamento e ainda no reforço e intervenção

rápida onde e quando os interesses nacionais exijam (Neves, 2007). Quando ocorre situações de crise, as forças navais podem ter um papel determinante no sentido de evitar a guerra, ameaçando de uma intervenção militar seja ela por bombardeamento, com mísseis ou mesmo por desembarque de forças especiais, conseguindo exercer uma vantagem psicológica no adversário sem nunca ter que invadir o território ou até o mar territorial (Costa, 2003). Por forma a manter a presença nacional nas organizações com as quais Portugal possui compromissos internacionais, a Marinha empenha unidades navais, unidades de fuzileiros e de mergulhadores num vasto conjunto de operações, colocando também militares em Estados-Maiores Internacionais. O cumprimento de exercícios conjuntos e combinados, quer no âmbito da NATO, quer no domínio nacional e bilateral, constituem a base fundamental para a manutenção dos padrões de prontidão das unidades da Marinha (Anuário Estatístico da Marinha, 2014). Estar numa unidade naval pode, por vezes, implicar um longo afastamento da família, como por exemplo, a missão de Docagem de Garantia do NRP Tridente em 2011, com uma duração de 8 meses, ou mesmo na participação de mergulhadores no Standing NATO Maritime Group 1 (SNMG1) ao estarem embarcados no NRP “D. Francisco de Almeida” em 2015, com uma duração de 6 meses.

Atualmente as organizações militares demonstram preocupação com a vida familiar dos seus colaboradores, implementando um conjunto de práticas para dar suporte aos militares na gestão das suas responsabilidades familiares (Brasher et al, 2010). Sendo assim, a visão da área funcional dos Recursos Humanos da Marinha passa por “*dotar a Marinha de Pessoas Qualificadas, Competentes e Motivadas*” (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2015, p. 10), com fatores que contribuem para a motivação e autoestima, incrementando a qualificação do pessoal e promover valores sociais da Marinha, tais como, a Autodeterminação, Realização, Estimulação, Conformidade, Hedonismo e Benevolência. A Marinha organiza-se numa estrutura vertical e bem hierarquizada e os respetivos órgãos relacionam-se através dos níveis de autoridade hierárquica, funcional, técnica e da coordenação (Lei Orgânica da Marinha, Art. 4º do Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro).

Aos militares deste ramo das Forças Armadas, são-lhes exigidos o dever de disponibilidade, da obediência, de autoridade, de lealdade, de camaradagem, de responsabilidade e honestidade (Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Art. 12º do Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio). As pressões para o desempenho, pressões psicológicas e os problemas interpessoais, levam a irritabilidade, fadiga e stress, afetando diretamente ou indiretamente o desempenho dos militares noutra papel (Amstad et al, 2011). De modo a que os militares consigam conciliar a esfera do trabalho e da família, segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR, Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio), os militares têm direito a proteção jurídica (Art. 20º), assistência religiosa (aos militares que professem a religião legalmente) (Art. 21º), direito de transporte e alojamento de acordo com o cargo desempenhado e o nível de segurança exigível (Art. 23º, n.º1) e assistência à família (Art. 121º). Os militares que, por motivos de serviço, que são obrigados a deslocarem-se para uma área geográfica diferente daquela da sua residência habitual, possuem direito, para si e para o seu agregado familiar, a um alojamento fornecido pelo Estado ou, na sua ausência ou indisponibilidade, a um suplemento de residência tendo ainda um abono por parte das despesas resultantes das suas deslocações e do seu agregado familiar (EMFAR, Art. 23º, n.º2 e 3 do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Os militares têm direito *“para si e para a sua família, de assistência médica, medicamentos, hospitalar e de meios de diagnóstico”* (Art. 25º, c)) e ainda são concedidas licenças para férias, por falecimento de familiar, por casamento, entre outros (Art. 95º), tendo ainda direito a medidas de proteção na parentalidade (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada N.º 13/13, de 20 de março). Através da subdelegação e delegação de competências no Comandante Naval pelo Chefe Estado-Maior da Armada, as chefias que prestam serviço no Comando Naval e comandos, unidades, estabelecimentos e órgãos na sua dependência, estão autorizados a conceder aos seus militares licença parental, assistência ao filho, assistência a filho com deficiência ou doença crónica, assistência a neto, dispensa de trabalho noturno e para a proteção da segurança e saúde, redução do tempo de trabalho para assistência a filho menor e outros casos de assistência à família (Despacho N.º DR01405/2016). Apesar da existência destas

medidas, a exigência por parte dos militares hoje em dia é maior do que era no passado e mesmo com estes direitos, querem mais e melhor. Como tal, esses factos não podem ser esquecidos pela organização e as respetivas lideranças (Neves, 2007).

### **3.3. A Esquadilha de Submarinos**

Em 1907, na Assembleia Legislativa, foi abordada a possibilidade de serem adquiridos submersíveis para a Marinha Portuguesa. Em 1913, Portugal recebe o seu primeiro submersível, o NRP Espadarte, passando a ser um dos poucos países do mundo a potenciar as vantagens desta arma (Trigoso, 1975). A Esquadilha de Submersíveis foi criada em 1915 e com a receção dos três novos submersíveis da classe Foca (1917-1934), constituiu assim a primeira Esquadilha de Submersíveis (Ferreira, 2011). Com a vinda do primeiro submersível português, teve o início da Marinha Portuguesa na área do mergulho militar ligeiro de intervenção, que era destinado à evacuação submarina de emergência da guarnição (Trigoso, 1975). Surge assim, pela Portaria n.º 250/13, de 25 de outubro, o primeiro regulamento que promulga as *“Disposições relativas ao serviço de Mergulhadores da Armada”*. Após a primeira esquadilha de submersíveis, surge mais duas, a segunda esquadilha (classe Delfim, 1934-1950) e a terceira esquadilha (classe Narval, 1947-1969) (Marinha, 2013). Pelo Decreto n.º 37380, de 22 de abril de 1949, artigo n.º 1, *“compete à Direção do Serviço de Submersíveis a instrução de mergulhadores (...)”*, criando na mesma direção uma *“Seção de Mergulhadores e de Salvação (...)”*. Em 1964 são criadas as unidades de Mergulhadores-Sapadores.

Com a vinda da quarta esquadilha (classe Albacora, 1967-2009), a Marinha Portuguesa começou a operar com submarinos pois os navios das classes anteriores eram submersíveis e apenas estes eram já considerados submarinos. Após a chegada da quarta esquadilha, é criada a Escola de Submarinos e de Mergulhadores (Portaria n.º 23768, de 12 de dezembro de 1968, n.º 1), sendo extinguido o Centro de Instrução de Navegação Submarina criado pela Portaria n.º 18509, de 3 junho de 1961.

Ao mesmo tempo, a Esquadilha de Submersíveis passou a designar-se por Esquadilha de Submarinos (Portaria nº. 23770, de 13 de dezembro de 1968, n.º 1). Em 1973 são criados os Destacamentos de Mergulhadores Sapadores n.º 1 e 2, sendo desativados em 1975 (SUBPORTAL Esquadilha de Submarinos, s.d.). Com a entrada em vigor da Portaria nº. 635/79, de 3 de dezembro, é aprovado o Regulamento do Serviço de Mergulhadores da Armada (n.º 1), colocando os mergulhadores em serviço militar obrigatório (Art. 1º, alínea b)). O Destacamento de Mergulhadores Sapadores n.º1 (DMS1) é reativado em 1988 (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada N.º 48/88, de 21 de junho) e o Destacamento de Mergulhadores Sapadores n.º2 (DMS2) é reativado em 1995 (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada N.º 77/94, de 28 de dezembro). É ainda ativado, em 2008, um novo destacamento, o Destacamento de Mergulhadores Sapadores n.º3 (DMS3) (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada N.º 21/08, de 18 de junho). O DMS1 tem como incumbência a *“Proteção da Força em Ambiente Subaquático, a Inativação de Engenhos Explosivos e as Operações Ofensivas e Defensivas”*. Ao DMS2 é atribuída a Salvação Marítima e o SAR (*Search and Rescue*). Por último, o DMS3 tem a *“sua ação centrada essencialmente na Guerra de Minas (...)”* (Conceição, 2013, p. 11).

Após mais de quatro décadas de operação com os submarinos da classe Albacora, tornou-se necessária a sua substituição. Em 2010, a Marinha Portuguesa recebeu o seu primeiro submarino da Classe Tridente, constituindo-se assim a quinta Esquadilha de Submarinos (Marinha, 2013). De acordo com a Portaria nº. 23770, de 13 dezembro de 1968, a Esquadilha de Submarinos é constituída por *“1) Submarinos, 2) Unidades de Mergulhadores Sapadores, 3) Navios de Apoio e 4) Estação em Terra (...)”*. A estrutura orgânica da Esquadilha de Submarinos compreende, *“o Comando, o Conselho de Comandantes, o Agrupamento de Submarinos, o Agrupamento de Mergulhadores, o Departamento de Logística, o Centro de Instrução de Submarinos, a Escola de Mergulhadores e a Secretaria de Comando”* (SUBPORTAL Esquadilha de Submarinos, s.d.). Compete à Esquadilha de Submarinos, *“assegurar ou promover o aprontamento e o apoio logístico e administrativo das unidades que lhe estejam atribuídas”*, assim como, *“assegurar o apoio técnico (...)”* das mesmas unidades.

Compete ainda as “(...) inspeções médicas do pessoal militar com vista à avaliação da sua aptidão para o serviço nos submarinos e mergulhadores” e “assegurar a formação, o treino (...) das guarnições das unidades navais de mergulhadores atribuídas à Esquadilha” (Art. 32º do Decreto Regulamentar n.º 30/94, de 1 de setembro de 1994).

Segundo a Lei Orgânica da Marinha, (LOMAR, Art. 34º do Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 dezembro) “as unidades operacionais executam missões, tarefas e ações operacionais no quadro das missões das Forças Armadas e as unidades operacionais são, designadamente: a) As unidades navais, (...) e c) As unidades de mergulhadores”. A Esquadilha de Submarinos depende diretamente do 2.º Comandante Naval (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada N.º 30/15, de 4 de dezembro). A posse de submarinos por pequenas potências, como Portugal, permite, além de reforçar a sua capacidade de defesa autónoma, reforçar a credibilidade da sua imagem na participação em alianças onde tenha responsabilidade. Pelo artigo 5º do Tratado do Atlântico Norte, “um ataque armado contra um ou mais países membros será considerado uma agressão contra todos” (TodaMatéria, para. 4), como tal, os submarinos têm participado em diversas operações de vigilância do espaço marítimo sob soberania e jurisdição nacional, por exemplo na operação “Active Endeavour”<sup>3</sup>, centrada na campanha internacional contra terrorismo (Gouveia, 2014) por períodos que podem ir de 1 a 12 meses. Existem dois agrupamentos principais na Esquadilha de Submarinos, o Agrupamento de Submarinos e o Agrupamento de Mergulhadores (SUBPORTAL Esquadilha de Submarinos, s.d.). Os Submarinos têm como missão, a proteção avançada da Força Naval Portuguesa ou aliadas, Patrulha de área oceânica, anti-submarina e/ou anti-superfície, vigilância discreta nas áreas costeiras de atividades ilícitas como o narcotráfico de substâncias e tráfico de pessoas, entre outras (Marinha, s.d.). Os Mergulhadores realizam tarefas e ações em imersão, em apoio de operações, bem como a inativação de engenhos explosivos e a realização de trabalhos no âmbito da busca e salvamento marítimo, da salvação marítima e de

---

<sup>3</sup> Consiste numa operação marítima da NATO no Mediterrâneo Oriental, sendo a sua missão de conduzir operações marítimas na área de operações e demonstrar a determinação da NATO na dissuasão, defesa e proteção contra o terrorismo (NATO, 2015).

operações de carácter humanitário (LOMAR, Art.34º, n.º 5 do Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro). Existe ainda os militares que exercem as suas funções em terra, como por exemplo, os militares que estão no Centro de Instrução de Submarinos, na Escola de Mergulhadores e no Departamento de Logística (SUBPORTAL Esquadrilha de Submarinos, s.d.). Segundo a Instrução Permanente (IP) 03.02.06 da Esquadrilha de Submarinos, devido às especificidades dos submarinos, designadamente a guarnição reduzida, é importante garantir que a guarnição dos submarinos se encontre completa sempre que tenha missão atribuída. Para tal, *“(…) é necessário dispor de um conjunto de militares, pertencentes à lotação da Esquadrilha de Submarinos, em condições de substituir, quando necessário, qualquer elemento da guarnição que não se encontre apto”* (Ponto n.º2, p. 1 de 6). Existe então um Grupo de Reserva Operacional, constituída por militares nomeados para substituição de outro(s) militar(es) com idênticas qualificações. Cada grupo de Reserva Operacional manter-se-á em vigor por um período de 2 meses<sup>4</sup>. Os militares da Esquadrilha de Submarinos executam diversos exercícios nacionais e internacionais, conjuntos e combinados. No caso das unidades navais e dos mergulhadores salienta-se a participação no DYNAMIC MONGOOSE 14<sup>5</sup>, INSTREX14<sup>6</sup> e o LUSITANO 14<sup>7</sup>. Relativamente ao treino, destaca-se a participação de mergulhadores em treino conjuntos com os mergulhadores da marinha da Bélgica, para a troca de conhecimento e experiências nas áreas do mergulho profundo, inativação de engenhos explosivos e guerra de minas (Anuário Estatístico da Marinha, 2014).

---

<sup>4</sup> Em casos particulares a serem definidos pelo Chefe-Estado-Maior (CEM) do CTG 443.10, o grupo de reservas poderá ir até um período de 3 meses (IP 03.02.06 da Esquadrilha de Submarinos).

<sup>5</sup> Baseia-se num exercício NATO de guerra submarina, permitindo o treino e a interoperabilidade na guerra anti-submarina e anti-superfície (EMGFA, 2014a).

<sup>6</sup> Tem como objetivo proporcionar treino às unidades participantes a fim de manter e melhorar os padrões de prontidão operacional estabelecido (MARINHA, 2014).

<sup>7</sup> Consiste num exercício de Treino Operacional Conjunto (dos três ramos das Forças Armadas) da responsabilidade do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, tendo como objetivo ações de Resposta a uma Crise e no apoio de Proteção Civil (EMGFA, 2014).

## **4. Opções Metodológicas**

### **4.1. Objectivos do estudo e formulação das hipóteses de investigação**

Os militares vivem constantemente com as exigências da sua organização e as atitudes e ações dos líderes para com os militares são determinantes na forma como estes irão enfrentar as suas tarefas do trabalho e as tarefas familiares. Os indivíduos que têm trabalhos exigentes e muitas responsabilidades familiares mas possuem o suporte dos seus líderes, tendem a evidenciar uma maior satisfação no trabalho, maior empenhamento e lealdade para com a organização e um melhor balanço entre a esfera do trabalho e da família, resultando na diminuição do conflito trabalho-família (Batt & Valcour, 2003). É esperado que o líder crie um ambiente onde os seus subordinados não tenham receio de colocar todas as suas dúvidas, estando aberto a sugestões (Eisenberger, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002). A existência de um suporte por parte do líder influencia diretamente nos indivíduos que estão a sua volta no local do trabalho e, é no líder que são elaborados e traduzidos os objetivos da organização (Bhate, 2013). Pouco suporte do líder induz ao aparecimento do conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985) resultando na diminuição do bem-estar no trabalho e satisfação com a vida, stress, intenção de abandonar o trabalho e pouca performance (Priyadharshini & Wesley, 2014). Os colaboradores podem interpretar as intenções do líder como indicadores da opinião da organização acerca da sua performance no trabalho (Gillet et al, 2013).

A tarefa do líder é oferecer e favorecer aos colaboradores um ambiente social que tenha atividades, interações e sentimentos, sendo que, a satisfação com o trabalho está ligada com a competência e qualidade profissional do líder, tendo em vista que é a partir desses fatores que os colaboradores desenvolvem um bom trabalho (Gillet, Gagné, Sauvagère & Fouquereau, 2013). O suporte do líder também está relacionado com a criação de horários flexíveis, necessidades de cuidados para os filhos dos colaboradores, deixar fazer/atender chamadas familiares, ajudar na interferência da esfera do trabalho e da família e do stress (Bourg & Segal, 1999). O líder deve ainda ouvir os problemas familiares dos seus subordinados, podendo este

oferecer concelhos, como poderiam ser mais eficientes no balanço da esfera do trabalho e da família (Fiksenbaum, 2014). A evidência de um suporte por parte do líder pode fazer a diferença entre os objetivos da organização serem cumpridos ou não. Assim, é formulada a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** O suporte do líder correlaciona-se negativamente o conflito trabalho-família.

Conseguir o equilíbrio entre a esfera do trabalho e da família não é só preocupação do indivíduo mas também da própria organização em que ele se insere. Para as organizações atuais, trata-se de uma enorme importância pois a ausência deste equilíbrio pode afetar o bem-estar dos indivíduos, as suas atitudes, o seu empenhamento e o seu estado psicológico (Anafarta, 2011). Com a preocupação do que se passa na vida familiar dos seus colaboradores, as organizações têm vindo a implementar programas e políticas de suporte a família, para que os colaboradores consigam gerir das suas responsabilidades familiares (Allen 2001). Estas medidas implementadas pela organização são conhecidas como *“Family-Friendly Benefits”* e estas medidas inclui horários flexíveis, licenças para tomar conta de crianças doentes, creches nos locais de trabalho, licenças de maternidade, entre outras medidas de suporte a família (Allen, 2001). Criar facilidades e benefícios para os filhos dos colaboradores ajuda a melhorar a imagem da organização (Osman & Wafa, 2014) mantendo a competição, a moral e dedicação ao trabalho (Allen, 2001).

A existência de um suporte à família ao indivíduo pode ajudar a diminuir o stress e a pressão relacionados com o tempo disponível para a família, reduzindo a interferência entre os papéis desempenhados no trabalho e na família (Direzzo, Greenhaus & Weer, 2011). Para a organização ser reconhecida como “amiga da família”, não basta só implementar medidas facilitadoras formais (ex. horários flexíveis, cuidados para os filhos, licenças de maternidade). É necessário que existam práticas informais e um ambiente organizacional que valoriza a família e que crie um ambiente que seja possível discutir as necessidades familiares e pessoais (Michel et al,

2011). Estas medidas só resultam se os militares acreditarem que a organização é “amiga da família”, caso contrário, os militares irão ficar receosos em usar esses benefícios fornecidos pela organização, devido ao receio de afetar a sua carreira e progressão (Rosen et al, 2002). Os militares que consigam beneficiar das políticas de suporte à família irão evidenciar menos efeitos do conflito trabalho-família, maior bem-estar e satisfação no trabalho (Huffman, Culbertson & Castro, 2008). A segunda hipótese de investigação é formulada como:

**Hipótese 2:** O ambiente de trabalho de suporte à família correlaciona-se negativamente o conflito trabalho-família.

A percepção de suporte organizacional está associada à valorização que o militar receber por parte da organização (Batt & Valcour, 2003). Esta percepção não deve só diminuir a influência negativa do trabalho para a família e facilitar a interação entre estes papéis, como pode contribuir para um conjunto de sentimentos positivos que podem ser transportados para a vida familiar (Allen 2001). Apesar da existência de suporte à família, os líderes têm uma importância fundamental na implementação das práticas de suporte à família (Direzzo et al, 2011), influenciando a forma como esta é percebida pelos militares. Do ponto de vista teórico, prevê-se que quanto mais positiva for a relação com o líder, menor percepção do conflito inter-papéis irá existir (Greenhaus e Beutell, 1985). Baron e Kenny (1986) referem que uma associação entre uma variável independente e outra dependente é muitas vezes mediado por uma terceira variável que altera a magnitude e direção desta associação. O suporte do líder pode ser considerado mediador permitindo identificar os possíveis mecanismos da relação entre o suporte da organização e a percepção de conflito trabalho-família. Desta forma, é formulada a terceira hipótese de investigação:

**Hipótese 3:** O suporte do líder medeia a relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família.

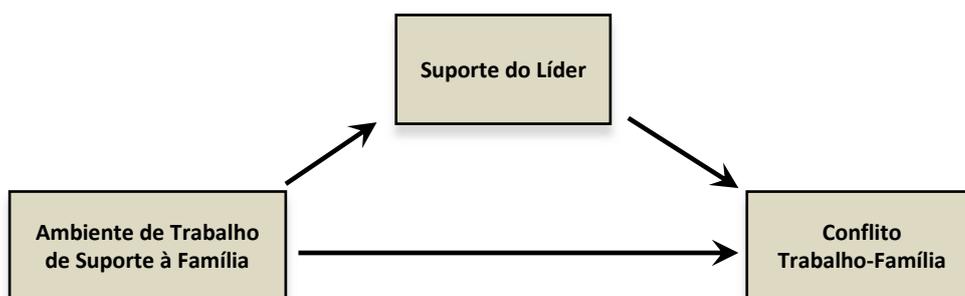


Fig. 3 - Proposta do modelo de mediação

## 4.2. Caracterização da Amostra

O presente estudo foi realizado com os militares que se encontravam, à data de realização da investigação, a prestar serviço na Esquadilha de Submarinos, nos Destacamentos de Mergulhadores Sapadores e nos dois submarinos da Marinha Portuguesa, o NRP “Tridente” e o NRP “Arpão”. Os militares desta população pertencem a três categorias distintas: Oficial, Sargento e Praça. Esta escolha metodológica vem no seguimento de um estudo já realizado na Marinha, intitulada por “*Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com os militares da Marinha*”. Teve como população de amostra os Oficiais Subalternos e Superiores nos QP-ACT e oriundos dos cursos tradicionais da Escola Naval (Campaniço, 2014). O interesse por parte das chefias da Esquadilha de Submarinos em realizar o mesmo estudo na sua unidade, levou a concretização deste trabalho, contribuindo para uma melhor clarificação do conflito trabalho-família na sua unidade.

**Tabela 1-** Quantitativos de militares a prestar serviço na Esquadilha de Submarinos, Destacamentos de Mergulhadores e nos submarinos da Marinha Portuguesa (dados referidos a 26 janeiro de 2016).

	Esquadilha de Submarinos	DMS1	DMS2	DMS3	NRP Tridente	NRP Arpão
Oficial Superior	12	-	1	1	-	1
Oficial Subalterno	12	2	1	1	8	6
Sargento	66	5	11	5	12	12
Praça	66	8	35	4	12	11

Fonte: Portal da Marinha na Intranet, Lista *de Colocações*, <http://legasprod1.sig.defesa.pt/COLOCWeb/inicial.jsp>.

Legenda: DMS1 – Destacamento de Mergulhadores Sapadores N.º1, DMS2 – Destacamento de Mergulhadores Sapadores N.º2 e DMS3 – Destacamento de Mergulhadores Sapadores N.º3.

Dos 221 questionários enviados (153 online e 68 em papel) foram obtidos 105 questionários respondidos (taxa de resposta = 47,9. Na tabela 2 é apresentada a caracterização dos respondentes que constituem a amostra da presente investigação, com indicação da sua categoria, posto, género e idade.

**Tabela 2** - Caracterização dos respondentes por categoria, posto, género e idade.

		Frequência	Percentagem (%)	
CATEGORIA	Oficial	CMG	1	4%
		CFR	2	8%
		CTEN	8	32%
		1TEN	6	24%
		2TEN	8	32%
	Total de Oficiais		25	100%
	Sargento	SMOR	1	2,2%
		SCH	1	2,2%
		SAJ	7	15,2%
		1SAR	33	71,7%
		2SAR	4	8,7%
	Total de Sargentos		46	100%
	Praça	CAB	23	76,6%
		1MAR	5	16,7%
		2MAR	2	6,7%
Total de Praças		30	100%	
Total por categoria		101*	96,2%	
GÉNERO	Masculino	104	99%	
	Feminino	1	1%	
	Total por género		105	100%
IDADE	<30	15	14,3%	
	31-40	59	56,2%	
	41-50	27	25,7%	
	>51	4	3,8%	
	Total por idade		105	100%%

Legenda: CMG – Capitão-de-Mar-e-Guerra, CFR – Capitão-de-Fragata, CTEN – Capitão-Tenente, 1TEN – 1º Tenente, 2TEN – 2º Tenente, SMOR – Sargento-Mor, SCH – Sargento-Chefe, SAJ – Sargento-Ajudante, 1SAR – 1º Sargento, 2SAR – 2º Sargento, CAB – Cabo, 1MAR – 1º Marinheiro, 2MAR – 2º Marinheiro.

\* O total de respostas por categoria difere do total, pelo facto de ter havido questionários sem o respetivo posto.

Relativamente ao local onde prestam serviço, é apresentado na seguinte tabela:

**Tabela 3** - Caracterização dos respondentes pelo local onde prestam serviço

	CATEGORIA	Frequência	Percentagem (%)	
UNIDADE	Submarino	Oficiais	12	22,7%
		Sargentos	23	43,4%
		Praças	18	33,9%
		Total	53	100%
	DMS	Oficiais	2	11,1%
		Sargentos	6	77,8%
		Praças	1	11,1%
		Total	9	100%
	OUTRO*	Oficiais	11	25,6%
		Sargentos	20	46,5%
		Praças	12	27,9%
		Total	43	100%
Total das Unidades		105	100%	

Legenda: DMS – Destacamento de Mergulhadores Sapadores

\*Pertencente à Esquadilha de Submarinos, exceto a prestação de serviço num submarino ou num Destacamento de Mergulhadores

### 4.3. Metodologia

#### 4.3.1. Variáveis de estudo e aplicação do instrumento de medida

O questionário aplicado no presente estudo, incorpora as escalas para avaliação da percepção do conflito trabalho-família (Carlson, Kacmar & Williams, 2000), do ambiente de trabalho de suporte à família (Allen, 2001) e suporte do líder (Thomas & Ganster, 1995), resulta de um questionário adaptado e validado para a Marinha Portuguesa por Campaniço (2014). O questionário (ver apêndice A) possui 39 itens, com uma escala que varia entre 1 (“não concordo”) e 6 (“concordo totalmente”). Considerou-se a utilização de um questionário uma boa opção metodológica para recolha de dados quantitativos já que esta ferramenta permite uma maior sistematização dos resultados obtidos, tornando mais fácil automatizar o processo de análise e tratamento de dados, incidindo nos pontos fulcrais para o estudo, assim como para a validação das hipóteses de investigação (Amaro, Póvoa & Macedo, 2005). O questionário aplicado possui, adicionalmente, questões para caracterização da amostra (género, classe de idade, categoria, posto, local e forma de prestação de serviço, número de anos de serviço). O questionário foi aplicado *online*, através da plataforma “Questionários Online” disponível na Intranet da Marinha. Esta forma de

aplicação dos questionários tornou mais fácil a sua divulgação por toda a população-alvo. Para os casos específicos dos militares a prestarem serviço nos dois submarinos considerados na investigação, NRP Arpão e NRP Tridente, foi necessário proceder à aplicação do questionário em papel dado que estes militares não possuem fácil acesso à plataforma de aplicação de questionários acima referida. Previamente à aplicação do questionário foi solicitada autorização para a aplicação do mesmo e aprovação da forma e conteúdo ao Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada, conforme procedimentos em vigor na Marinha Portuguesa no que se refere à aplicação de questionários. As respostas obtidas foram compiladas, codificando-se os casos de ausência de resposta com o valor “999”.

#### **4.3.2. Tratamento estatístico de dados**

A análise de dados foi realizada com recurso à aplicação informática Statistical Package for the Social Science (SPSS) versão 22. Previamente ao tratamento estatístico dos dados, procedeu-se ao teste de Kolmogorov-Smirnov para verificação do pressuposto de normalidade, necessário para a escolha de qual o tipo de teste estatístico (paramétrico ou não-paramétrico) a utilizar para os testes das hipóteses de investigação. Optou-se por este teste estatístico por ser adequado a amostras de grande dimensão ( $n > 30$ ) (Maroco, 2010). Visto que os dados recolhidos não seguiam uma distribuição normal optou-se, para a avaliação das variáveis de estudo, pela aplicação de testes não-paramétricos. Na análise exploratória dos dados foram utilizadas frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão. Para as análises de correlação entre as variáveis de estudo, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson, de modo a verificar a existência de correlação significativa entre as variáveis de estudo (Pestana & Gageiro, 2014). Na análise de perceção para cada uma das variáveis de estudo aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis.

##### **4.3.2.1. Teste do modelo de mediação**

O teste do efeito de mediação do suporte do líder sobre a relação existente entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família foi

realizado com base no modelo de mediação apresentado por Baron e Kenny (1986). A mediação é representada pela inclusão de uma terceira variável que passa a mediar a relação entre as variáveis na relação linear, a variável independente influencia o mediador, que por sua vez afeta a variável dependente. Na Figura 3 encontra-se representada uma relação típica de mediação onde,  $a$  representa a relação entre a variável independente e o mediador,  $b$  representa a relação entre o mediador e a variável dependente e  $c'$  a relação entre a variável independente e a variável dependente, ajustada para o mediador. Os símbolos  $e_2$  e  $e_3$  representam os resíduos do mediador e da variável dependente, respectivamente (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007).

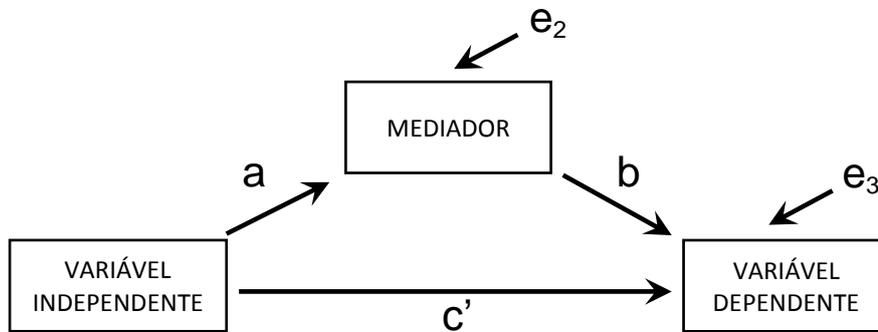


Fig. 4 - Efeito de mediação (adaptado de MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007)

Segundo Baron e Kenny (1996), devem ser cumpridos quatro pressupostos para que se verifique existir uma relação de mediação:

1. Deve existir uma relação linear e estatisticamente significativa entre a variável independente e variável dependente (Modelo linear 1);
2. Deve existir uma relação linear e estatisticamente significativa entre a variável independente e o mediador (Modelo linear 2);
3. Deve existir uma relação linear e estatisticamente significativa entre o mediador e a variável dependente (Modelo linear 3);
4. Para que o efeito de mediação seja completo, o efeito da variável independente na variável dependente quando o mediador está presente deve ser zero ou próximo de zero. Caso isto não aconteça, o efeito de mediação será considerado parcial.

Para o teste do efeito de mediação, foram construídos três modelos lineares através do método de regressão linear múltipla, dois modelos simples (modelos 1 e 2) e um modelo multivariável (modelo 3). Foi também calculado o teste de Sobel para verificação dos efeitos de mediação entre as variáveis consideradas (Baron & Kenny, 1996). Antes de implementar os três modelos foi verificado o pressuposto de correlação entre a variável dependente (conflito trabalho-família) e as variáveis independentes (suporte do líder e ambiente de trabalho de suporte à família) recorrendo ao coeficiente de correlação de Pearson.

Após a construção dos modelos foi verificado o ajustamento do modelo linear aos dados (teste F,  $p < 0,05$ ), a percentagem de variância explicada ( $R^2$ ), a normalidade da distribuição dos resíduos padronizados (Kolmogorov-Smirnov,  $p > 0,05$ ), inexistência de evidência da autocorrelação dos resíduos (teste Durbin-Watson), inexistência de evidência de heterocedasticidade (gráfico dos resíduos padronizados vs valores estimados padronizados) e inexistência de evidência de multicolineariedade entre as VI's (Tolerância  $> 0,1$  e VIF  $< 10$ ). Por fim foi pesquisada a existência de *outliers* com verificação dos resíduos padronizados ( $r_i$ ) de acordo com o critério  $r_i > |3|$ . Estes critérios seguiram a sugestão de Field (2005) ou Jaqaman e Danuser (2006).

#### **4.3.2.2. Análise Fatorial**

Foram realizadas análises que visaram a determinação de fatores para o conjunto de 39 itens utilizados neste questionário, que agregaram as escalas de conflito trabalho-família (itens 1 a 18), ambiente de trabalho de suporte à família (itens 19 a 30) e suporte do líder (itens 31 a 39). A análise em componentes principais (ACP) foi utilizada com o intuito de encontrar uma solução válida para a redução do número de variáveis (itens) (Field, 2013), construindo com isso um conjunto de fatores explicativos inerentes ao conjunto de 39 itens.

Em primeiro lugar foram verificados os pressupostos do teste de Kaiser-Meier-Olkin (KMO), utilizado para verificar a admissibilidade dos dados para a análise de componentes principais, e o teste de esfericidade de Bartlett, utilizado para comparar a estrutura de correlação dos dados com a matriz identidade (Maroco, 2010). Foram

aceites valores de  $KMO > 0,60$ , qualificando-os no mínimo como razoáveis (Pestana & Gageiro, 2014). No caso do teste de esfericidade de Bartlett considerou-se a necessidade da rejeição da hipótese nula de que a estrutura de correlação é a matriz identidade (ou seja, não existe correlação entre as variáveis). Este pressuposto foi cumprido quando o p-valor associado foi inferior a 0,05 (Tabachnick, & Fidell, 2007). De seguida, foi determinado o número de fatores a extrair. Os critérios utilizados foram o critério de Kaiser-Guttman, que determina que devem ser extraídos todos os fatores cujo valor próprio (*eigenvalue*) seja superior a 1. Uma vez que o critério de Kaiser-Guttman tem também uma grande sensibilidade ao número de variáveis, apresentando piores estimativas em conjuntos de dados com muitas variáveis, tendendo a sobrestimar o número de fatores extraídos (Field, 2005), foi também analisado o critério do *screeplot*. O *screeplot* é um diagrama que representa o incremento de variância explicada à medida que o número de fatores extraídos aumenta (Field, 2005; Maroco, 2010). A decisão com base no *screeplot* tem em consideração o número de fatores a partir do qual o incremento deixa de ser relevante, assim devem ser extraídos tantos fatores (variáveis latentes) quantos os que determinem perdas importantes de variância explicada caso não sejam incluídos (Tabachnick, & Fidell, 2007). Ao observar o *screeplot* a decisão é tomada através da observação do número de fatores a partir do qual o incremento de variância tende para uma constante (Field, 2005; Maroco, 2010).

Depois da determinação do número de fatores foi observado o critério da variância explicada, que deve ser superior a 50%, considerando todos os fatores extraídos (Field, 2005; Maroco, 2010). A alocação de cada item no respetivo fator foi realizada com base no valor mínimo de carga fatorial de 0,35 após rotação Varimax (Field, 2005). Os itens que obtiveram uma carga fatorial negativa foram revertidos para fazer equivaler a sua cotação à dos restantes itens do respetivo fator. A consistência interna de cada um dos fatores foi medida com o alfa de Cronbach, tendo como critério  $\alpha \geq 0,60$  uma vez que as variáveis em jogo são de natureza social (Field, 2005). Por fim foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson para medir a correlação entre cada um dos fatores, depois de as transformar em variáveis observadas (cálculo da média dos seus itens).

## 5. Resultados

Participaram neste estudo 105 militares (104 do sexo masculino e 1 do sexo feminino) de diferentes categorias e posto, sendo o posto mais frequente 1º Sargento (30,5%) e o segundo mais frequente Cabo (21,9%) (Apêndice B, tabela B.1). A maioria dos militares tem entre 31 e 40 anos (56,2%) e os restantes distribuem-se pelos intervalos entre os 41 e 50 anos (25,7%), menos de 30 anos (14,3%) e mais de 50 anos (3,8%) (Apêndice B, tabela B.2). Cerca de metade dos militares de estudo presta serviço num submarino (50,5%). Os restantes elementos, 40,9% prestam serviço na Esquadilha de Submarinos<sup>8</sup> e 8,6% nos destacamentos de mergulhadores-sapadores (DMS) (Apêndice B, figura B.1).

A consistência interna do questionário ( $\alpha=0,85$ ) foi considerada adequada considerando a perspectiva de Field que aponta 0,60 como referência para este coeficiente. Relativamente à correlação entre as variáveis de estudo foram observados resultados estatisticamente significativos entre conflito trabalho-família e o ambiente de trabalho de suporte à família, ( $r=0,20$ ,  $p<0,05$ ) e entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o suporte do líder, ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ) (Tabela 4). Os diagramas de dispersão (Apêndice B, figura B.2) sugerem a existência de uma relação linear entre o conflito trabalho-família e o ambiente de trabalho de suporte à família e entre o conflito trabalho-família e o suporte do líder, mas não entre o conflito trabalho-família e o suporte do líder.

Tabela 4 - Correlação de Pearson entre escalas de estudo.

<b>Escalas</b>	<b>Correlação</b>		
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
<b>(1)</b> Conflito trabalho-família (itens 1 - 18)	1	0.20*	-0.12
<b>(2)</b> Ambiente de trabalho de suporte à família (itens 19 - 30)		1	0.24**
<b>(3)</b> Suporte do líder (itens 31 - 39)			1

\* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$

<sup>8</sup> Pertencente à Esquadilha de Submarinos, exceto a prestação de serviço num submarino ou num Destacamento de Mergulhadores.

Como os dados observados entre a escala conflito trabalho-família e do suporte do líder não mostraram uma correlação estatisticamente significativa, foi efetuado um teste de correlação entre os dois sentidos de conflito trabalho-família (Interferência trabalho-família e Interferência família-trabalho) com a escala do suporte do líder numa tentativa de verificar se ocorre alguma correlação significativa entre os sentidos de conflito trabalho-família e o suporte do líder. Observa-se a existência de uma correlação significativa e negativa entre a Interferência trabalho-família e o suporte do líder, ( $r=-0,25$ ,  $p<0,05$ ) (Tabela 5).

**Tabela 5 - Correlação de Pearson dos sentidos de conflito e do suporte do líder.**

<u>Variáveis\Escala</u>	<u>Correlação</u>		
	<u>(1)</u>	<u>(2)</u>	<u>(3)</u>
<b>(1)</b> Interferência trabalho-família (itens 1- 3, 7- 9 e 13-15)	1	0.55*	-0.25*
<b>(2)</b> Interferência família-trabalho (itens 4-6, 10-12 e 16-18)		1	0.05
<b>(3)</b> Suporte do líder (itens 31 - 39)			1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

### **Teste do modelo de mediação**

No modelo 1 (Tabela 6), onde é estudado o impacto do ambiente de trabalho de suporte à família (variável independente) no conflito trabalho-família (variável dependente) verificou-se que o ambiente de trabalho de suporte à família tem um impacto positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,30$ ,  $p=0,043$ , IC 95%= [0,01; 0,58]), que pode ser traduzido num aumento do nível de conflito trabalho-família, tão mais elevado quanto maior o ambiente de trabalho de suporte à família. A variável independente explica 3,90% da variação total do conflito trabalho-família. O modelo linear ajustou-se bem aos dados ( $F_{(2,99)}=4,19$ ;  $p<0,05$ ), confirmando a tendência linear dos mesmos.

**Tabela 6 - Modelo de regressão linear 1: Impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no conflito trabalho-família**

Modelo 1	Análise dos coeficientes			Medidas de ajustamento	
	$\beta_x$ (SE)	p-valor (t-teste)	95% IC $\beta_x$	F	R <sup>2</sup>
$\beta_0$ (Constante)	2.19 (0.43)	p<0.001	(1.34-3.04)	4.19*	3.90%
$\beta_1$ Ambiente de trabalho de suporte à família	0.30 (0.15)	p=0.043	(0.01-0.58)		

\*p<0.05

No modelo 2 (Tabela 7), onde é estudado o impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no suporte do líder (mediador), verificou-se que o ambiente de trabalho de suporte à família tem um impacto positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,36$ ;  $p=0,008$ ; IC 95%= [0,10; 0,62]), que pode ser traduzido num aumento do nível de suporte do líder, tão mais elevado quanto maior o ambiente de trabalho de suporte à família. A variável independente explica 6.70% da variação total do suporte do líder. O modelo linear ajustou-se bem aos dados ( $F_{(2,99)}=7,36$ ;  $p<0,01$ ), confirmando a sua tendência linear.

**Tabela 7 - Modelo de regressão linear 2: Impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no suporte do líder**

Modelo 2	Análise dos coeficientes			Medidas de ajustamento	
	$\beta_x$ (SE)	p-valor (t-teste)	95% IC $\beta_x$	F	R <sup>2</sup>
$\beta_0$ (Constante)	2.03 (0.39)	p<0.001	(1.26-2.81)	7.36**	6.70%
$\beta_1$ Ambiente de trabalho de suporte à família	0.36 (0.13)	p=0.008	(0.10-0.62)		

\*\*p<0.01

O modelo 3 (Tabela 8) que estudou o impacto da variável independente (ambiente de trabalho de suporte à família) e o mediador (suporte do líder) na variável dependente (conflito trabalho-família) resultou na identificação do ambiente de trabalho de suporte à família como única variável estatisticamente significativa ( $\beta=0,37$ ;  $p=0,016$ ; IC 95%= [0,07; 0,66]). O poder explicativo do modelo foi de 6,90%, com bom ajustamento linear dos dados ( $F_{(2,99)}=3,72$ ;  $p<0,05$ ). Os valores de tolerância ( $>0,10$ ) e VIF ( $<10$ ) confirmam a inexistência de multicolineariedade.

**Tabela 8 - Modelo de regressão linear 3: Impacto do ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder no conflito trabalho-família**

Modelo 3	<u>Análise dos coeficientes</u>			<u>Medidas de ajustamento</u>		<u>Diagnósticos de colineariedade</u>	
	$\beta_x$ (SE)	p-valor (t-teste)	95% IC $\beta_x$	F	R <sup>2</sup>	Tolerância	VIF
$\beta_0$ (Constante)	2.58 (0.48)	p<0.001	(1.63-3.53)			-	-
$\beta_1$ Ambiente de trabalho de suporte à família	0.37 (0.15)	p=0.016	(0.07-0.66)	3.72*	6.90%	0.93	1.07
$\beta_2$ Suporte do líder	-0.19(0.11)	p=0.078	(-0.40-0.02)			0.93	1.07
Teste de Sobel	1.47 (p=0.14)						

\*p<0.05

Os resultados sugerem que não existe mediação do suporte do líder na relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e conflito trabalho-família, uma vez que não se prova a existência de resultados estatisticamente significativos entre o mediador e a variável dependente (p=0,078). O teste de Sobel (p=0,14) corrobora os resultados obtidos. Nas análises de diagnóstico realizadas foram encontradas evidências de distribuição normal dos resíduos padronizados nos três modelos: modelo 1 (p=0,20), modelo 2 (p=0,20) e no modelo 3 (p=0,28). Não foram encontrados *outliers* na distribuição dos resíduos nem evidências de autocorrelação, uma vez que os resultados do teste Durbin-Watson foram enquadrados fora da região crítica em todos os modelos. Também não foram encontradas evidências de heterocedasticidade, uma vez que da análise dos gráficos dos resíduos padronizados vs valores estimados padronizados não foi possível detetar qualquer tendência, sugerindo dispersão aleatória dos resíduos. Depois de cumpridos os critérios de diagnóstico as regressões lineares foram consideradas ajustadas e passíveis de inferência estatística (Field, 2005).

## **Análise fatorial**

Na análise de mediação recorreu-se aos modelos teóricos originais para determinar a organização das três subescalas. De seguida é apresentada uma proposta de nova organização dos 39 itens avaliados concebida com uma análise em componentes principais (ACP).

Os itens 29, 32 e 38 apresentaram cargas fatoriais negativas e por esse motivo foram revertidos para acompanharem a cotação dos restantes itens do seu fator. O cálculo do alfa de Cronbach já teve em conta a reversão dos itens. Os pressupostos  $KMO=0,62$  ( $>0,60$ ) e o teste de esferecidade de Bartlett ( $p<0,001$ ) foram ambos cumpridos. Foram extraídos nove fatores com valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1. O *screeplot* mostra que é precisamente a partir de nove fatores que os incrementos de variância explicada estabilizam e perdem relevância, pelo que esta solução foi considerada adequada (Apêndice B, figura B.3). O total de variância explicada foi de 74.65%, muito acima dos 50% preconizados como critério. Todas as cargas fatoriais foram superiores a 0,35 cumprindo o critério desejado: em oito dos nove fatores as cargas fatoriais foram pelo menos 0,45. Em relação à consistência interna, cinco dos nove fatores tiveram resultados acima de 0,60. Os restantes fatores, cuja consistência interna foi inferior a 0,60, F5 ( $\alpha= 0,51$ ), F7 ( $\alpha= 0,35$ ), F8 ( $\alpha= 0,35$ ) e F9 ( $\alpha= 0,31$ ), em particular os últimos três apresentam alguns problemas a este nível (Apêndice B, tabela B.4). Os fatores extraídos foram depois transformados em variáveis observadas através do cálculo da média dos itens que os compõe. Os valores médios oscilaram entre 2,16 (DP= 0,80) (Fator 1) e 3,68 (DP= 1,05) (Fator 2) (Apêndice B, tabela B.3).

Em relação à correlação entre os fatores extraídos (Tabela 9) foram encontradas correlações estatisticamente significativas positivas e negativas entre vários fatores. Os fatores F2-F4 ( $r=-0,236$ ,  $p<0,05$ ) e F2-F5 ( $r=-0,458$ ,  $p<0,01$ ) correlacionaram negativamente, o fator 8 apenas se correlacionou com o fator 9 ( $r=0,360$ ,  $p<0,01$ ) e o fator 6 não se correlacionou com nenhum outro. Os restantes correlacionaram mais do que uma vez.

**Tabela 9 - Correlação de Pearson entre os fatores determinados**

<b>Correlação</b>	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1	1	.293**	.347**	-.001	-.078	.037	.199*	.119	.240*
F2		1	.358**	-.236*	-.458**	.173	.310**	.069	.009
F3			1	.006	-.124	.153	.161	-.019	.193*
F4				1	.424**	.007	.254**	-.108	.160
F5					1	-.122	.255**	-.118	.092
F6						1	.171	-.030	.178
F7							1	-.020	.132
F8								1	.360**
F9									1

\*p<0.05; \*\*p<0.01

**Tabela 10 - Distribuição dos itens pelos fatores e escalas de estudo associadas**

<b>Fator</b>	<b>Itens do Questionário</b>	<b>Escalas de estudo associadas</b>
F1	4, 5, 6, 10, 11, 12, 22, 36, 39	CTF, Suporte do líder, ATSF
F2	1, 2, 3, 7, 8, 9, 32, 38	CTF, Suporte do líder
F3	13, 14, 15, 16, 17, 18	CTF
F4	30, 31, 33, 34	Suporte do líder
F5	28, 35	Suporte do líder, ATSF
F6	23, 24, 25	ATSF
F7	9, 37	CTF, Suporte do líder
F8	20, 29	ATSF
F9	20, 21, 27	ATSF

Legenda: CTF – Conflito trabalho-família; ATSF – Ambiente de trabalho de suporte à família

## 6. Discussão dos resultados

Os resultados do presente estudo revelaram a percepção entre os militares considerados no estudo quanto à existência do conflito trabalho-família nos dois sentidos de conflito (trabalho-família e família-trabalho). Todavia, a percepção do conflito é essencialmente no sentido de que é o trabalho que interfere na família e não a família no trabalho. O conflito é sentido de maneira similar entre os militares que prestam serviço num destacamento de mergulhadores ou na Esquadilha de Submarinos, sendo a exceção dos militares que exercem funções num submarino, onde a percepção de existência deste conflito é mais evidente. Uma explicação possível para este aumento da percepção de conflito no sentido trabalho-família seria pelo facto de os submarinistas passarem regularmente longos períodos no mar, onde perdem contacto com o mundo exterior. A família ocupa um local central na vida das pessoas, e a perda de contacto com o mundo exterior leva a que os submarinistas tenham pouco contacto com a sua família, estando frequentemente incontactáveis. Os militares que prestam serviço em ambientes isolados estão sujeitos a fatores psicossociais e de conflito acima dos níveis encontrados noutra local. Este resultado vai de acordo com um estudo realizado por Brasher e colaboradores (2010) nos militares da *Royal Navy*, em que os submarinistas apresentam um nível superior de conflito trabalho-família e de stress em relação aos restantes elementos de estudo. A interferência da família no trabalho é percecionada de forma semelhante entre os locais onde os militares de estudo prestam serviço. A categoria de oficial apresenta uma maior percepção neste sentido do que a de Sargento e Praça. Este facto também é evidenciado no estudo de Direnzo e colaboradores (2011), em que os colaboradores de hierarquia superior apresentam uma maior interferência da família no trabalho do que os de hierarquia inferior. Os militares que coloquem mais recursos na família do que no trabalho e quanto mais horas passarem com a família, em trabalhos domésticos, nos cuidados das crianças e em atividades não relacionadas com o trabalho, haverá uma maior percepção da interferência da família no trabalho assim que as exigências no trabalho aumentarem. Para os oficiais, ao terem uma maior responsabilidade e mais exigências

do que os militares de posto hierárquico inferior, o papel da família terá um maior impacto nessa percepção de conflito.

De um modo geral, os indicadores de percepção do ambiente de trabalho de suporte a família demonstram que os militares consideram que a organização apoia o domínio da família, havendo uma maior percepção por parte dos oficiais. Uma explicação possível para esta diferença de percepção, seria a de que os oficiais têm um maior conhecimento do que a organização pode oferecer ao nível de práticas de apoio à família, pelo motivo de desempenharem cargos de chefia. Ao desempenharem esse tipo de cargos leva a incumbência de saberem o que podem expor aos seus subordinados, seja através de licenças para tomar conta de crianças, licença parental, entre outros.

É esperado que o líder seja compreensivo e que se preocupe com o bem-estar dos subordinados, criando um ambiente onde não tenham receio de colocar todas as dúvidas à chefia, estando estas abertos a sugestões. O suporte do líder é percebido de modo semelhante nos vários locais onde prestam serviço mas relativamente a categoria, esta evidencia uma menor percepção na categoria de Sargento e de Praça. Pode-se também confirmar pela distribuição de postos onde de um modo geral é relativamente mais baixa nos postos de sargentos e praças. Os subordinados podem interpretar as intenções da chefia como indicadores da opinião da organização sobre o seu rendimento no trabalho, ficando mais apreensivo ao uso do suporte do líder que este pode facultar. Outra justificação possível é que o líder pode não conhecer bem os desempenhos e as potencialidades dos seus subordinados, não conseguindo escolher conscientemente o estilo de liderança mais adequado. A rotatividade dos militares por várias unidades leva tanto por parte do líder e pelos subordinados a uma constante adaptação, colocando principalmente um enorme desafio à chefia que terá que gerir os seus recursos humanos de modo a garantir e manter a motivação nos seus subordinados.

Os resultados obtidos da correlação de Pearson (tabela 4) demonstram que o suporte do líder não se correlaciona significativamente com o conflito trabalho-família,

não sendo possível assumir a existência de relação entre as variáveis, quer seja positivamente ou negativamente. Já pelos resultados obtidos na tabela 5 da correlação de Pearson, a Interferência do trabalho na família correlaciona-se significativamente e negativamente com o suporte do líder, confirmando parcialmente a Hipótese 1 (*O suporte do líder correlaciona-se negativamente o conflito trabalho-família*). Este resultado dá a entender a importância e influência que o líder pode ter na percepção do conflito trabalho-família, mais especificamente no sentido da Interferência do trabalho na família nos militares. De facto, estes resultados parecem estar de acordo com a premissa de que uma boa relação líder-subordinado incentiva a uma maior satisfação com o trabalho e uma maior capacidade por parte do militar em conciliar a sua esfera do trabalho na da família (Thomas & Ganster, 1995). É frequente os militares estarem afastados das suas famílias e conseqüentemente a separação e isolamento, devido ao seu empenhamento operacional. O líder, ao estar mais próximo dos seus subordinados, passa a ser um elemento fulcral nessas situações, estando responsável pelo bem-estar dos subordinados. É no líder que recai a responsabilidade de perceber e lidar regularmente com as necessidades dos subordinados a seu cargo, nomeadamente em termos de uma boa interação trabalho-família. Segundo Luk e Shaffer (2005), o suporte do líder ajuda a atenuar o conflito trabalho-família através das percepções que os seus subordinados obtêm do líder, nomeadamente sobre: a atenção por parte do líder nas necessidades de cada subordinado, a sensibilidade demonstrada pelo líder em relação às questões da interação trabalho-família e pela flexibilidade do líder em termos de horário laboral.

Quanto aos resultados obtidos entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família (tabela 4), os resultados demonstram que existe uma relação positiva e significativa entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família, rejeitando a Hipótese 2 (*O ambiente de trabalho de suporte à família correlaciona-se negativamente o conflito trabalho-família*). Este resultado também foi obtido no estudo realizado por Campaniço (2014), tendo em comum a mesma organização. Apesar de vários autores como Allen (2001), Thompson e Prottas (2005), Lapierre e colaboradores (2008), entre outros, defenderem que um ambiente

organizacional de suporte à família está associado a diminuição do conflito trabalho-família, uma possível justificção para esta desigualdade, poderá estar relacionada por vários fatores: insuficiência de políticas de suporte à família ou mesmo pela demora que as políticas da organização poderão desempenhar um impacto positivo sobre os militares na redução do conflito trabalho-família (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Apesar da organização introduzir iniciativas e mecanismos de modo a reduzir a interferência da esfera da família e do trabalho dos seus militares, essas praticas por si só, poderão não ser suficientes para a haver uma redução significativa (Rosen et al, 2002).

A terceira Hipótese de investigação tinha como objetivo testar os efeitos de mediação do suporte do líder no impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no conflito trabalho-família. Os resultados obtidos no modelo de mediação, sugerem que não existe mediação do suporte do líder na relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e conflito trabalho-família, rejeitando assim a Hipótese 3 (*O suporte do líder media a relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família*), uma vez que não se prova a existência de resultados estatisticamente significativos entre o mediador (suporte do líder) e a variável dependente (conflito trabalho-família). Visto que os militares deste estudo percecionam a organização como sendo “amiga da família”, pelo estudo da literatura seria espectável que contribui-se para a diminuição do conflito trabalho-família, todavia os resultados mostram que quanto maior for a perceção de ambiente de trabalho de suporte à família maior será o conflito trabalho-família. Este resultado vai contra os estudos de Bourg e Segal (1999) e o de Huffman e colaboradores (2008), que mostram que se houver uma perceção da organização como “amiga da família”, os militares irão evidenciar menos efeitos do conflito trabalho-família. Segundo Thompson e colaboradores (1999), se houver entre os militares um clima “hostil” a implementação por parte da organização de práticas de suporte à família estará condenada ao insucesso e não contribuirá suficientemente para a atenuação do conflito trabalho-família. Uma possível justificção para este caso, é que os militares poderão ter receio em usar essas práticas e benefícios, por considerem que a utilização

poderá vir afetar o desenvolvimento da sua carreira na organização (Allen, 2001). Apesar do suporte do líder não neutralizar ou reduzir a força de impacto do ambiente de trabalho de suporte à família no conflito trabalho-família, pela correlação de Pearson, o ambiente de trabalho de suporte à família correlaciona-se positivamente com o suporte do líder, verificando-se num aumento do nível de suporte do líder, tão mais elevado quanto maior o ambiente de trabalho de suporte à família. Atualmente destaca-se um suporte mais amplo, ou seja, o suporte e empatia que o líder demonstra em relação às preocupações dos seus militares em conciliar e gerir as responsabilidades advindas do trabalho e da família, e não apenas o apoio à implementação/adoção de um programa ou benefícios específicos advindos da organização. Tendo em conta todos os resultados obtidos, verifica-se que a forma como os militares percebem as práticas de suporte à família implementadas pela organização, vai ter uma enorme influência no compromisso organizacional, não afetando só as relações que os militares têm com a organização mas também outros constructos que estão associados ao bom funcionamento da organização.

A análise fatorial do questionário analisou o inter-relacionamento das variáveis de estudo, num esforço para encontrar um conjunto de fatores que exprima o que as variáveis originais partilham em comum, gerando fatores subjacentes não observados, podendo contribuir para a construção e implementação de novas práticas. As inter-relações das variáveis revelou a existência de nove fatores contribuído para uma melhor clarificação do que é percebido pelos militares. Alguns dos fatores relacionam-se com vários itens de diferentes escalas de estudo (tabela 10) e pelos resultados obtidos, o Fator 1 está associado à interferência do tempo e do stress no sentido família-trabalho e com a contrariedade do líder. Os militares têm que estar sempre disponíveis fora do horário laboral no caso de surgir uma emergência, sendo a flexibilidade de horário de trabalho mais restrito. Apesar das tarefas familiares poderem ser executadas com horários mais flexíveis, o tempo usado em atividades familiares com um maior dispêndio de horas, pode provocar uma interferência nas responsabilidades do trabalho ao terem que despender mais tempo com cuidado dos filhos, tarefas domésticas e tarefas de reparação\manutenção. Os filhos em idade pré-

escolar requerem mais atenção e exigem maior planejamento e organização do tempo por parte dos militares. O líder deve dar suporte aos seus subordinados e apoiando nas suas responsabilidades familiares. O líder não deve mostrar ressentimento relativamente as necessidades dos subordinados como pai/mãe. O Fator 2 está associado à influência do tempo e do stress no sentido trabalho-família e a compreensão/atenção do líder aos subordinados. As pressões para o desempenho, as pressões psicológicas e os problemas interpessoais levam a irritabilidade, fadiga ou apatia, afetando o desempenho do papel do trabalho. O stress sentido pelos militares no âmbito do papel familiar pode criar dificuldades em concentração no local de trabalho, estando associado à percepção de conflito trabalho-família. O suporte do líder é fundamental para a diminuição da percepção de conflito, tornando importante a compreensão. A compreensão permite ao líder obter melhores resultados dos seus subordinados. O Fator 3 associa-se à influência do comportamento do militar no conflito trabalho-família. O conflito baseado no comportamento resulta da existência de diferentes comportamentos que podem evidenciados no trabalho e na família, e que faz com que o militar seja incapaz de se ajustar às exigências de cada domínio. Se o militar não for capaz de se ajustar aos diferentes papéis, pode ter uma maior percepção de conflito. O Fator 4 relaciona-se com a compreensão do líder e quanto maior a disponibilidade do subordinados melhor. Os líderes eficazes sabem que o seu potencial é determinado pelos seus subordinados, mostram reconhecimento pelo seu sucesso e serem bons ouvintes. Deve estimular os seus subordinados a desenvolverem as suas tarefas para acomodar com as responsabilidades familiares. O Fator 5 associa-se a empatia do líder e proporciona a partilha de ideias ou conselhos. A empatia do líder permite compreender as ideias, sentimentos e motivações dos subordinados. É importante haver uma confiança entre líder-subordinado, por forma a ajudarem mutuamente. Se os subordinados acreditarem que podem contribuir com ideias ou conselhos de forma significativa, a sua confiança e motivação para o trabalho aumentará. O Fator 6 associa-se ao facto de manter os assuntos pessoais fora do local de trabalho. No ambiente de trabalho é aconselhável manter sempre uma certa distância dos assuntos pessoais dos assuntos profissionais. Muitas vezes perde-se

demasiado tempo a discutir e conversar sobre assuntos pessoais, o que acaba por consumir tempo precioso. Isto não quer dizer que se deve apenas falar de trabalho, mais sim que se deve saber qual é o limite do que se deve falar ou não durante o trabalho. O Fator 7 está associado a influência do stress no sentido trabalho-família e ajuda por parte do líder. Um ambiente stressante no local de trabalho pode originar um impacto negativo no bem-estar do militar. Os militares vivem constantes pressões das exigências do trabalho e a sobrecarga de funções poderá vir a ser uma fonte de stress, causando tensão no local de trabalho, transferindo-se para o domínio familiar (Barbudo et al, 2014). A ajuda do líder é determinante na forma como os subordinados irão enfrentar as suas tarefas da esfera do trabalho e da família. O suporte do líder tem efeitos positivos na satisfação do militar relativamente ao trabalho e no seu desempenho. O Fator 8 associa-se quanto mais tempo despendido no gabinete melhor e a disponibilidade por parte da organização de oferecer flexibilidade ao trabalho do subordinado. O facto de existir flexibilidade, pode ajudar as famílias a tolerar e adaptar-se às exigências do militar. A flexibilidade no trabalho, por exemplo a licença para tratar de assuntos pessoais ou familiares, reduz o conflito vivido pelos militares. Permite aos militares encontrarem um equilíbrio entre as exigências profissionais e familiares. Por fim, o Fator 9 associa-se com a separação dos assuntos familiares fora do local de trabalho e quanto mais colocam o trabalho à frente da vida familiar, melhor será a produtividade. Torna-se cada vez mais importante conhecer as perceções dos militares sobre eventuais interferências entre a esfera da família e do trabalho e como tentar melhorar essa interferência de modo a aumentar a produtividade do trabalho e o bem-estar do militar.



## **7. Conclusões**

Pela observação dos aspetos analisados nesta presente investigação, percebe-se que existe uma percepção de conflito trabalho-família entre os militares pertencentes à Esquadilha de Submarinos, principalmente no sentido trabalho-família. Este conflito é percebido de forma similar entre os militares, com exceção dos elementos que prestam serviço num submarino, evidenciando uma maior percepção. A existência de um suporte por parte do líder ajuda na atenuação desta percepção por parte dos militares, resultando na diminuição de stress e numa maior satisfação com o trabalho. Já em relação ao ambiente de trabalho de suporte à família, este já tem pouco impacto na diminuição do conflito trabalho família, existindo uma relação positiva entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família. Apesar da Marinha estar ciente deste conflito entre papéis, o seu suporte à família pode ser percebido como insuficiente quer seja pela demora que leva a surtir um efeito positivo ou mesmo pelo desconhecimento que os militares possam ter quanto às políticas de suporte à família existentes. O líder neste caso, é um elemento essencial na minimização deste conflito, apesar de não haver um efeito de mediação de suporte do líder na relação entre o ambiente de trabalho de suporte à família e o conflito trabalho-família. Esta investigação é importante no sentido de que nos fornece informações gerais sobre a percepção que os militares da Esquadilha de Submarinos têm do conflito trabalho-família.

### **Limitações e sugestões para investigações futuras**

No presente estudo reconhecem-se várias limitações. Ao nível da amostra, destaca-se a dimensão reduzida da mesma e de não existir uma distribuição equitativa de militares pelos diferentes locais onde prestam serviço, bem como a homogeneidade da amostra, uma vez que é constituída por 99% do sexo masculino, impossibilitando a generalização dos resultados. A existência de um número elevado de ausência de respostas nos itens 2 e 3, poderá ter influenciado nos resultados da percepção de

conflito no sentido trabalho-família. Outra limitação reside no facto de existirem variáveis como a maturidade do militar, a fase da carreira e da vida, que influênciam a forma como as interferências da esfera do trabalho e da família são percebidas pelos militares.

Do ponto de vista da investigação, seria relevante e útil a continuidade de estudos relativos ao conflito trabalho-família. Uma possível sugestão para investigações futuras, passaria pela análise da relação das variáveis desta investigação de estudo com outras de interesse a nível organizacional, nomeadamente a satisfação profissional e a intenção de abandonar a organização, no sentido de avaliar o seu impacto não só para a organização mas também para os militares. Uma outra linha de investigação, seria o estudo de variáveis em contexto militar relevantes para o conflito trabalho-família, pelas diferentes unidades e classes de navios da Marinha, por forma a identificar isoladamente quais as que apresentam uma maior percepção da existência deste conflito entre esferas (trabalho e família). As diferentes tarefas que cada classe de navios e unidades têm a seu cargo e as suas respetivas missões, influenciam como o militar irá sentir este conflito. Ao identificar quais as que apresentam maior conflito, a organização poderá tomar medidas apropriadas dentro dos seus recursos de forma a minimizar a existência dessa percepção.

## Referências Bibliográficas

- AFONSO, Patrícia Viana (2010). "A Importância do Hypercluster do Mar para Portugal", *Cadernos Navais*, No. 33, abril-junho, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, pp. 47-80.
- AHMAD, Aminah (2008). "Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict", *The Journal of Human Resources and Adult Learning*, Vol. 4, No. 1, pp. 57-65.
- ALLEN, T. D. (2001). "Family-Supportive Work Environments: The role of Organization Perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-435.
- ALLEN, Tammy D., HERST, David E. L., BRUCK, Carly S. e SUTTON, Martha (2000). "Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 278-308.
- AMARO, Ana, PÓVOA, Andreia e MACEDO, Lúcia (2005). *A arte de fazer questionários*, Faculdade de Ciência da Universidade do Porto, Porto.
- AMSTAD, Fabienne T., MEIER, Laurenz L., FASEL, Ursula, ELFERING, Achim e SEMMER, Norbert K. (2011). "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*, Vol. 16, No. 2, pp. 151-169.
- ANAFARTA, Nilgün (2011). "The Relationship Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4, pp.168-177.
- ANDRES, Manon, MOELKER, René e SOETERS, Joseph (2011). "A Longitudinal Study of Dutch Families Adaptations to Military-Induced Separations", *European Journal of Military Studies*, Vol. 2, No. 1.

*Anuário Estatístico da Marinha* (2014). Lisboa: Marinha.

BARBUDO, Margarida, FRANCISCO, Rita e SANTOS, Renato Pessoa (2014). “Vivências de Militares em Missões Internacionais: O Impacto nas Relações Conjugais”, *Revista de Psicologia Militar*, No. 23, pp. 9-35.

BATT, Rosemary e VALCOUR, P. Monique (2003). “Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover”, *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, pp. 189-220.

BARON, R.M. & KENNY, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-82.

BHATE, Rucha (2013). “Supervisor Supportiveness: Global Perspectives”, in The Center Aging & Work at Boston College, [http://www.bc.edu/research/agingandwork/archive\\_pubs/QI3.html](http://www.bc.edu/research/agingandwork/archive_pubs/QI3.html), consultado em janeiro de 2016.

BOURG, Chris e SEGAL, Mady Wechsler (1999). “The Impact of Family Supportive Policies and Practices on Organizational Commitment to the Army”, *Armed Forces & Society*, Vol. 25. No. 4, pp. 633-652.

BRASHER, Kate S., DEW, Angela B. C., KILMINISTER, Shaun G. e BRIDGER, Robert (2010). “The Occupational Stress in Submariners: The Impact of Isolated and Confined Work on Psychological well-being”, *Ergonomics*, Vol. 53, No. 3, pp. 305-313.

BYRON, Kristin (2005). “A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and its Antecedents”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 169-198.

CAMPANIÇO, Sandra P. V. (2014). *Conflito Trabalho-Família, Ambiente Organizacional e Suporte do Líder: um Estudo com militares da Marinha*, Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas para a

obtenção do grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa.

CÂNDIDO, António M. de Coelho (2011). “Espaços Marítimos sob Soberania ou Jurisdição Nacional. Um Modelo para Potenciar o Exercício da Autoridade de Estado no Mar”, *Cadernos Navais*, No. 39, outubro-dezembro, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, pp. 5-40.

CARLSON, Dawn S., KACMAR, K. Michele, WILLIAMS, Larry J. (2000). “Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, pp. 249-276.

Chefe do Estado-Maior da Armada, Despacho N.º 13/13 de 20 de março, Medidas de Proteção na Parentalidade, Ordem da Armada, 1.ª Série n.º 12, 20 de março de 2013

\_\_\_\_\_, Despacho N.º 21/2008 de 18 de junho, Destacamento N.º 3 de Mergulhadores-Sapadores para a Guerra de Minas (DMS-MW). Ativação, Ordem da Armada, 1.ª Série n.º 25, 18 de junho de 2008.

\_\_\_\_\_, Despacho N.º 30/2015 de 4 de dezembro, Criação das Esquadrilhas na Dependência do 2º Comandante Naval, Ordem da Armada, 1.ª Série n.º 50, 9 de dezembro de 2015.

\_\_\_\_\_, Despacho N.º 48/88 de 21 de junho, Destacamento de Mergulhadores-Sapadores, Ordem da Armada, 1.ª Série n.º 27, 29 de junho de 1988.

\_\_\_\_\_, Despacho N.º 77/94 de 28 de dezembro, Destacamento N.º 2 de Mergulhadores-Sapadores. Ativação, Ordem da Armada, 1.ª Série n.º 54, 28 de dezembro de 1994.

\_\_\_\_\_, Despacho N.º DR01405/2016, Proceder à Subdelegação e Delegação de Competências, Ordem da Armada, 1.ª Série n.º 5, 3 de fevereiro de 2016.

CONCEIÇÃO, F. Duarte (2013). Os Mergulhadores da Armada, *Revista da Armada*, No. 479, novembro, pp. 10-11.

*Constituição da República Portuguesa* (2014). 2ª Edição, Coimbra: Edições Almedina, S.A.

COSTA, Carlos Nélon Lopes da (2003). “O Poder Naval Missões e Meios”, *Cadernos Navais*, No. 7, outubro-dezembro, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, pp. 3-36.

DIRENZO, Marco S., GREENHAUS, Jeffrey H. e WEER, Christy (2011). “Job Level, Demands, and Resources as Antecedents of Work-Family Conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, pp. 305-314.

*Diretiva de Planeamento da Marinha* (2014). Lisboa: Marinha.

*Diretiva Setorial de Recursos Humanos* (2015). Lisboa: Marinha.

EBY, Lillian T., CASPER, Wendy J., LOCKWOOD, Angie, BORDEAUX, Chris e BRINLEY, Andi (2005). “Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980-2002)”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, pp. 124-197.

EISENBERGER, Robert, STINGLHAMBER, Florence e VANDENBERGHE, Christian (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 565-573.

emepc (s.d.). “Projeto Extensão Plataforma Continental – PEPC”, <http://www.emepc.pt/pt/o-projeto>, consultado em fevereiro de 2016.

EMGFA (2014). “Forças Armadas Realizam Exercício Lusitano 2014”, in *Estado-Maior-General das Forças Armadas*, <http://www.emgfa.pt/pt/noticias/766>, consultado em fevereiro de 2016.

- \_\_\_\_\_ (2014a). “NATO: Exercício de Guerra Submarina”, in *Estado-Maior-General das Forças Armadas*, <http://www.emgfa.pt/pt/noticias/637>, consultado em fevereiro de 2016.
- \_\_\_\_\_ (2015). “Mapa de Missões”, in *Estado-Maior-General das Forças Armadas*, <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/mapa>, consultado em janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_ (2016). “Operações”, in *Estado-Maior-General das Forças Armadas*, <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes>, consultado em novembro de 2015.
- FERNANDES, Cláudio (2015). “Primeira Guerra Mundial: A Grande Guerra”, in *História do Mundo*, <http://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/primeira-guerra-mundial.htm>, consultado em novembro de 2015.
- FERREIRA, António Cavaleiro (2011). “Manutenção da Capacidade Submarina. Suas Vicissitudes e Consequências”, in *Revista Militar*, [http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art\\_id=719](http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=719), consultado em janeiro de 2016.
- FERREIRA, Virgínia (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, Editorial do Ministério da Educação, [http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade\\_CITE\\_NET.pdf](http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf), acedido em outubro de 2015.
- FIELD, A., (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2<sup>a</sup> Ed.) London: Sage.
- FIKSENBAUM, Lisa Michelle (2014). “Supportive Work-Family Environments: Implications for Work-Family Conflict and Well-being”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 653-672.
- FRONE, Michael R. (2003). “Work-Family Balance”, *Handbook of Occupational Health Psychology*, 1<sup>st</sup> edition, J.C. Quick, L.E. Tetrick, pp. 143-162.
- GILLET, Nicolas, GAGNÉ, Marylène, SAUVAGÈRE, Séverine e FOUQUEREAU, Evelyne (2013). “The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, and

Autonomous and Controlled Motivation in Predicting Employees' Satisfaction and Turnover Intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 4, pp. 450-460.

GONÇALVES, Valter F. P. (2012). *Conciliação da vida privada com a vida profissional dos enfermeiros portugueses*, Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Economia da Saúde, Universidade de Coimbra, Coimbra.

GOUVEIA, Mário da Silva (2014). Submarinos: Um Século a Contribuir para a Segurança de Portugal, *Revista de Marinha*, nº977, janeiro-fevereiro, pp.34-35, [http://www.revistademarinha.com/index.php?option=com\\_flippingbook&view=book&id=34%3Arm977&catid=1%3Arevista-de-marinha&Itemid=404](http://www.revistademarinha.com/index.php?option=com_flippingbook&view=book&id=34%3Arm977&catid=1%3Arevista-de-marinha&Itemid=404), acessado em novembro de 2015.

GREENHAUS, J. H., ZIEGERT, J. C. e ALLEN, T. D. (2012). "When Family-Supportive Supervision Matters: Relations Between Multiple Sources of Support and Work-Family Balance", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, pp. 266-275.

GREENHAUS, Jeffrey H. e BEUTELL, Nicholas J. (1985). "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*", Vol. 10, No. 1, pp. 76-88.

GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A. e GODSHALK, Veronica M. (2010). *Career Management*, 4ª ed., [s.l.], SAGE, Cap. 10, The Intersection of Work and Family Roles, pp. 286-319.

GRZYWACZ, Joseph G. e CARLSON, Dawn S. (2007). "Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, No. 4, pp. 455-471.

HUANG, Penelope (2010). "Exploring the Relationship Between Work-Life and Stress", in *Work Life Law*, <http://www.worklifelaw.org/pubs/ExploringtheRelationshipBetweenWork.pdf>, consultado em dezembro de 2015

- HUFFMAN, Ann H., CULBERTSON, Satoris S. e CASTRO, Carl A. (2008). "Family-Friendly Environments and U.S. Army Soldier Performance and Work Outcomes", *Military Psychology*, Vol. 20, pp. 253-270.
- IBM CORPORATION (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0*. Armonk, NY: IBM Corporation.
- ILIES, Remus, PATER, Irene De, LIM, Sandy e BINNEWIES, Carmen (2012). "Attributed Causes for Work-Family Conflict: Emotional and Behavioral Outcomes", *Organizational Psychology Review*, Vol. 2, No.4, pp. 293-310.
- Instruções Permanentes Esquadilha de Sub-Superfície, IP 03.02.06, Regras para a Reserva Operacional aos Submarinos da Classe Tridente.
- JANASZ, Suzanne, BEHSON, Scott J., JONSEN, Karsten e LANKAU, Melenie J. (2013). "Dual Sources of Support for Dual Roles: How mentoring and Work-Family Culture Influence Work-Family Conflict and Job Attitudes", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 1435-1453.
- JAQAMAN, K. & DANUSER, G. (2006). Linking Data to Models: Data Regression, *Nature*, Vol. 7, pp. 813-819.
- JUDGE, Timothy, ILIES, Remus, Ilies e SCOTT, Brent (2006). "Work-Family Conflict and Emotions: Effects at Work and at Home", *Personnel Psychology*, Vol. 59, pp.779-814.
- KOSSEK, Ellen Ernst e OZEKI, Cynthia (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*, Vol. 83, No. 2, pp. 139-149.
- LAPIERRE, Laurent M., SPECTOR, Paul E., ALLEN, Tammy D., POELMANS, Steven, COOPER, Cary L., O'DRISCOLL, Michael P., SANCHEZ, Juan I., BROUGH, Paula e KINNUNEN, Ulla (2008). "Family-Supportive Organization Perceptions, Multiple Dimensions of Work-Family Conflict, and Employee Satisfaction: A Test of

- Model Across Five Samples”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 92-106.
- LUK, Dora M. e SHAFFER, Margaret A. (2005). “Work and Family Domain Stressors and Support: Within and Cross-Domain Influences on Work-Family Conflict”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 498-508.
- MACKINNON, D. P., FAIRCHILD, A. J., & FRITZ, M. S. (2007). Mediation Analysis, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, No. 593, pp. 1-10.
- MARINHA (2013), *Os Submarinos*, <http://www.marinha.pt/centenariosubmarinos/esquadrilhas.html>, acessado em janeiro de 2016.
- \_\_\_\_\_(2014), Marinha realiza Exercício INSTREX 14”, <http://www.marinha.pt/pt-pt/media-center/noticias-destaques/Paginas/Marinha-realiza-exercicio-INSTREX-14.aspx>, acessado em fevereiro de 2016.
- \_\_\_\_\_(s.d.), *Submarinos*, <http://www.marinha.pt/pt-pt/meios-operacoes/armada/submarinos/Paginas/NRP-Tridente.aspx>, acessado em janeiro de 2016.
- Marinhas dos países de língua portuguesa (s.d.). *Marinha Duplo Uso*, <http://www.marinhasplp.org/PT/asmarinhas/doutrinas/Pages/Portugal.aspx>, acessado em novembro de 2015.
- MAROCO, João (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & Aplicações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MARTELO, David (2011). “Portugal precisa de Forças Armadas?”, in *Associação de Oficiais das Forças Armadas*, <http://www.aofa.pt/artigosopiniao.php?menu=20&pag=25>, consultado em janeiro de 2016.
- MARTINS, Tânia, SANTOS, Renato Pessoa e FRANCISCO, Rita (2014). “Mudanças Familiares e Rede Social dos Cônjuges de Militares em Missão: um Estudo Exploratório”, *Revista de Psicologia Militar*, No. 23, pp. 131-155.

- MELLO, Ana Cláudia R. C. D. (2015). "As mulheres na guerra", *Pré Univesp*, No. 51, outubro 2015, <http://pre.univesp.br/as-mulheres-na-guerra#.VjKxnLfhDDd>, acessado em outubro 2015.
- MICHEL, Jesse S., KOTRBA, Lindsey, MITCHELSON, Jacqueline K., CLARK, Malissa A. e BALTES, Boris B. (2011). "Antecedents of Work-Family Conflict: A Meta-Analytic Review", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 32, pp. 689-725.
- MIHELIČ, Katarina K. e TEKAVČIČ, Metka (2014). "Work-Family Conflict: A Review of Antecedents and Outcomes", *International Journal of Management & Information Systems*, First Quarter 2014, Vol. 18, No. 1, pp. 15-26.
- MILLES, Maura J., MATTHEWS, Russel A., HENNING, Jaime B. e WOO, Vivian A. (2014). "Family-Supportive Organizations and Supervisors: How do They Influence Employee Outcomes and for Whom?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 25, pp. 1763-1785.
- NATO (2015). "Operation Active Endeavour", in North Atlantic Treaty Organization, [http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_7932.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_7932.htm), consultado em janeiro de 2016.
- NEVES, Coelho (2012). "Os Media como Vetores na Prossecução dos Objetivos Estratégicos das Forças Armadas", *Cadernos Navais*, No. 40, janeiro-março, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha.
- NEVES, João M. L. Pires (2013). "A Maritimidade Portuguesa e o Reavivar da Consciência", *Cadernos Navais*, No. 44, janeiro-março, pp. 9 a 57.
- NEVES, João Manuel Lopes Pires (2007). *As Forças Armadas e a Defesa Nacional, Da Política e dos fins à Estratégica e aos meios*, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha.
- OSMAN, Nurhamiza Mumin e WAFI, Syed Azizi W. K. (2014). "Discourse on Work-Family Conflict: Assessing the Cause and Effect of Work-Family Conflict on

Individual and Organizational Well-Being”, *Social Sciences Research*, pp. 862-872.

PAES, José Manuel Castanho (2012). “Os valores Militares e a subordinação das Forças Armadas”, *Revista Militar*, No. 2523, pp. 325-332.

PESTANA, M. H. & GAGEIRO, J. N. (2014) *Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS*, 6ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.

PINTO, Maria do Céu, (2012). “Portugal: a Participação em Missões de Paz como Fator de Credibilização Externa”, *e-journal of International Relations*, Vol. 3, No. 1, pp. 66-78.

PORDATA (2015), *Base de Dados Portugal Contemporâneo*, <http://www.pordata.pt/Portugal>, acessado em outubro de 2015.

Portal da Marinha na Intranet (2015), *Missões da Marinha*, <https://intranet.marinha.pt/PortalIntranet/Paginas/missoes/interessepublico.aspx>, acessado em novembro de 2015.

Portal da Marinha na Intranet (s.d.), *Lista de Colocações*, <http://legasprod1.sig.defesa.pt/COLOCWeb /inicial.jsp>, acessado em janeiro de 2015.

PRIYADHARSHINI, Rekha A. e WESLEY, Reeves J. (2014). “Personality as a Determinant of Work-Family Conflict”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 1037-1060.

REPÚBLICA PORTUGUESA, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, Lei n.º 7/2009, Código do Trabalho, Diário da República, 1.ª Série n.º 30, 12 de fevereiro de 2009, pp. 926-1029. Última alteração introduzida pela Lei n.º 120/2015, Diário da República, 1.ª Série n.º 170, 1 de setembro de 2015, pp. 6635-6637.

\_\_\_\_\_, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, Lei n.º 11/89, Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, Diário da República, 1.ª Série n.º 125, 1 de junho de 1989, pp. 2096-2097.

- \_\_\_\_\_, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, Lei n.º 29/82, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, Diário da República, 1.ª Série n.º 285, 11 de dezembro de 1982, pp. 4063-4079. Última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 2/2007, Diário da República, 1.ª Série n.º 74, 16 de abril de 2007, pp. 2366-2367.
- \_\_\_\_\_, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, Lei n.º 4/2007, Bases Gerais do Sistema de Segurança Social, Diário da República, 1.ª Série n.º 11, 16 de janeiro de 2007, pp. 345-356. Última alteração introduzida pela Lei n.º 83-A/2013, Diário da República, 1.ª Série n.º 252, 30 de dezembro de 2013, pp. 7004-(8) – 7004-(19).
- \_\_\_\_\_, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, Lei Orgânica n.º 1-A/2009, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Diário da República, 1.ª Série n.º 129, 7 de julho de 2009, pp. 4344-(2) - 4344-(9). Última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 6/2014, Diário da República, 1.ª Série n.º 167, 1 de setembro de 2014, pp. 4597-4611.
- \_\_\_\_\_, ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, Lei Orgânica n.º 1-B/2009, Lei da Defesa Nacional, Diário da República, 1.ª Série n.º 138, 20 de julho de 2009, pp. 4541-4550. Última alteração introduzida pela Lei Orgânica n.º 5/2014, Diário da República, 1.ª Série n.º 166, 26 de agosto de 2014, pp. 4545-4557.
- \_\_\_\_\_, CONSELHO DA REVOLUÇÃO, Portaria 635/79, Regulamento de Serviço de Mergulhadores da Armada, Diário da República, 1.ª Série, n.º 278, 3 de dezembro de 1979, pp. 3088-3091.
- \_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL, Decreto Regulamentar n.º 30/94, Diário da República, 1.ª Série-B n.º 202, 1 de setembro de 1994, pp. 5098-5109.
- \_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL, Decreto-Lei n.º 185/2014, Lei Orgânica da Marinha, Diário da República, 1.ª Série n.º 250, 29 de dezembro de 2014, pp. 6397-6406.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL, Decreto-Lei n.º 90/2015, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Diário da República, 1.ª Série n.º 104, 29 de maio de 2015, pp. 3198-3253.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA MARINHA, Decreto n.º 37380, Superintendência dos Serviços da Armada, Diário do Governo, 1.ª Série, n.º 84, 22 de abril de 1949, p. 286.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA MARINHA, Portaria 23768, Diário do Governo, 1.ª Série, n.º 292, 12 de dezembro de 1968, p. 1835.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA MARINHA, Portaria 23770, Diário do Governo, 1.ª Série, n.º 292, 13 de dezembro de 1968, p. 1838.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA MARINHA, Portaria 250/13, Disposições relativas ao Serviço dos Mergulhadores da Armada, Diário do Governo, 1.ª Série, 25 de outubro de 1913, p. 3994.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DO TRABALHO, Decreto-Lei n.º 392/79, Diário da República, 1.ª Série n.º 218, 29 de setembro de 1979, pp. 2466-2469.

RIBEIRO, António Silva, SILVA, Francisco Braz, PALMA, Jorge Novo, MONTEIRO, Nuno Sardinha (2010). “Estratégica Naval Portuguesa-O processo, o contexto e o conteúdo”, *Cadernos Navais*, No. 34 julho-setembro, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha.

RIBEIRO, Maria Teresa e PIMENTA, Susana (2014). Trabalho-Família: Uma Questão de Equilíbrio?. In Maria J. Chambel & Maria T. R. Ribeiro). *A relação entre o trabalho e a família*, pp.12-40. 1ª Edição, Lisboa, Editora RH.

ROSEN, Leora N., MOGHAM, Linda Z. e VAITKUS, Mark A. (2002). “The Military Family’s Influence on Soldiers’ Personal Morale: A Path Analytic Model”, *Military Psychology*, Vol. 1, No. 4, pp. 201-213.

- SCHIEMAN, Scott e GLAVIN, Paul (2011). "Education and Work-Family Conflict: Explanations, Contingencies and Mental Health Consequences", *Social Forces*, Vol. 89, No. 4, pp. 1341-1362.
- SILVA, Aníbal Cavaco (2015). "Discurso do Presidente da República nas Cerimónias Militares das Comemorações do Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas", in *Presidência da República Portuguesa*, <http://www.presidencia.pt/?idc=22&idi=93799>, consultado em janeiro de 2016.
- SILVA, Jaime Carlos do Vale Ferreira da (2012). "A Plataforma Continental Portuguesa", *Cadernos Navais*, No. 43, outubro-dezembro, Lisboa: Comissão Cultural da Marinha.
- SUBPORTAL Esquadilha de Submarinos (s.d.), *Estrutura Orgânica*, <https://pmarintra.marinha.pt/unidades/drisub/Estrutura/Paginas/Estrutura.aspx>, acedido em janeiro de 2016.
- SUBPORTAL Esquadilha de Submarinos (s.d.), *Os Mergulhadores da Armada*, [https://pmarintra.marinha.pt/unidades/drisub/Historial/Paginas/Mergulhadore\\_s.aspx](https://pmarintra.marinha.pt/unidades/drisub/Historial/Paginas/Mergulhadore_s.aspx), acedido em janeiro de 2016.
- TABACHNICK, B. G. & FIDELL, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5ª)*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- TEIXEIRA, Cíntia Maria (2009). "As Mulheres no Mundo do Trabalho: Ação das Mulheres, no Setor Fabril, para Ocupação e Democratização dos Espaços Público e Privado", *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 25, No. 2, pp. 237-244.
- THOMAS, Linda Thiede e GANSTER, Daniel C. (1995). "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 1, pp. 6-15.
- THOMPSON, Cynthia A., BEAUVAIS, Laura L. e LYNESS, Karen S. (1999). "When Work-Family Benefits are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on

Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 392-415.

THOMPSON, C. & PROTTAS, D. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp. 100- 118.

TodaMatéria (2014), *OTAN-Organização do Tratado do Atlantico Norte*, <http://www.todamateria.com.br/otan-organizacao-do-tratado-do-atlantico-norte/>, acessado em novembro de 2015.

TRIGOSO, Santos (1975). “O serviço de Submarinos da Marinha de Guerra Portuguesa”, *Revista da Armada*, No. 40, pp. 6-8.

WESTRING, Alyssa F. e RYAN, Ann Marie (2011). “Anticipated Work-Family Conflict: A Construct Investigation”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, pp. 596-610.

## **Apêndices**



## **Apêndice A: Questionário para avaliação do conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder**

A aplicação do presente questionário insere-se no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Militares Navais - especialidade de Marinha, na Escola Naval, subordinada ao tema “Estudo do conflito trabalho-família entre os militares da Marinha Portuguesa – O caso da Esquadilha de Submarinos”.

O questionário a ser aplicado resulta da compilação de três escalas englobando a avaliação do conflito trabalho-família nas duas direções de possibilidade de existência do conflito (trabalho-família e família-trabalho), da percepção sobre o apoio da do pela chefia e da percepção sobre a existência de um ambiente de trabalho de suporte à família. A escala deste questionário varia entre 1 (“não concordo”) e 6 (“concordo totalmente”).

A população-alvo deste questionário são todos os militares a prestar serviço na Esquadilha de Submarinos, destacamento de mergulhadores, NRP “Tridente” e NRP “Arpão”. Para além das questões abaixo apresentadas, adicionalmente será solicitada aos respondentes informação correspondente a dados sociodemográficos para a caracterização da amostra obtida: categoria, posto, classe, idade, ano de entrada na Marinha, número de anos a prestar serviço em submarinos/destacamento de mergulhadores/Esquadilha de Submarinos.

### **Questões**

#### *Conflito trabalho-família*

1. O meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria.
2. O tempo que necessito de dedicar ao meu trabalho impede-me de participar em atividades e responsabilidades domésticas de forma equitativa.
3. Tenho que faltar às atividades familiares devido à quantidade de tempo que necessito de despende no trabalho.
4. O tempo que gasto com responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.

5. O tempo que gasto com a minha família faz-me muitas vezes não despende tempo em atividades no trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.
6. Tenho que faltar a atividades do trabalho devido à quantidade de tempo que necessito de despende em responsabilidades familiares.
7. Quando chego a casa do trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado(a) para participar em atividades/responsabilidades familiares.
8. Estou muitas vezes tão emocionalmente esgotado(a) quando chego a casa do trabalho que isso impede-me de contribuir para a minha família.
9. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou muito stressado(a) para fazer atividades de que gosto.
10. Devido ao stress em casa, estou muitas vezes preocupado(a) com as responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.
11. Porque estou muitas vezes stressado(a) com as responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.
12. A tensão e a ansiedade resultantes da minha vida familiar enfraquecem muitas vezes a minha capacidade em fazer o meu trabalho.
13. Os comportamentos para resolução de problemas que utilizo no meu trabalho não são eficazes para resolver problemas em casa.
14. O comportamento que é eficaz e necessário para mim no trabalho seria contraproducente em casa.
15. Os comportamentos que apresento que me tornam eficazes no trabalho não me ajudam a ser um melhor pai/mãe ou melhor marido/mulher.
16. Os comportamentos que funcionam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.
17. O comportamento que é eficaz e necessário para mim em casa seria contraproducente no trabalho.
18. O comportamento para resolução de problemas que funciona para mim em casa parece não ser útil no trabalho.

#### *Ambiente de trabalho de suporte à família*

19. O trabalho deve ser a prioridade primária da vida de uma pessoa.
20. Longas horas dentro do gabinete são a forma de alcançar a evolução.

21. É melhor manter os assuntos familiares separados do trabalho.
22. É considerado um tabu falar da vida fora do trabalho.
23. Os colaboradores que estão muito dedicados às suas vidas pessoais não conseguem estar dedicados ao seu trabalho.
24. Os colaboradores devem manter os seus assuntos pessoais em casa.
25. A forma de evoluir nesta organização é manter os assuntos que não são do trabalho fora do local de trabalho.
26. Os indivíduos que tiram dias para tratar de assuntos pessoais não estão dedicados ao seu trabalho.
27. Assume-se que os colaboradores mais produtivos são aqueles que colocam o seu trabalho à frente da sua vida familiar.
28. São dadas muitas oportunidades aos colaboradores para desempenhar bem as suas responsabilidades profissionais e pessoais.
29. Oferecer aos colaboradores flexibilidade para completar o seu trabalho é visto como uma forma estratégica de negócio.
30. O colaborador ideal é aquele que está disponível 24 horas por dia.

### *Suporte do líder*

31. A chefia altera horários (horas, horas extra, férias) para acomodar as minhas responsabilidades familiares.
32. A chefia ouve os meus problemas.
33. A chefia tem uma atitude crítica quanto aos meus esforços para compatibilizar trabalho e família.
34. A chefia gere as funções e tarefas para acomodar as minhas responsabilidades familiares.
35. A chefia proporciona a partilha de ideias ou conselhos.
36. A chefia coloca as minhas responsabilidades familiares contra mim.
37. A chefia ajuda-me a descobrir como resolver um problema.
38. A chefia é compreensiva.
39. A chefia mostra ressentimento quanto às minhas necessidades como pai/mãe trabalhador/a.



## Apêndice B: Resultados do tratamento estatístico

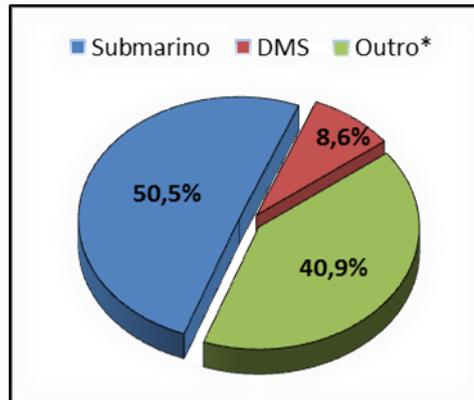
**Tabela B.1** - Posto dos militares, frequência e percentagem

Posto	Frequência	Percentagem (%)
CMG	1	1.0%
CFR	2	1.9%
CTEN	7	6.7%
1TEN	8	7.6%
2TEN	8	7.6%
SMOR	1	1.0%
SCH	1	1.0%
SAJ	7	6.7%
1SAR	32	30.5%
2SAR	4	3.8%
CAB	23	21.9%
1MAR	5	4.8%
2MAR	2	1.9%
<i>Sem dados</i>	4	3.8%

Legenda: CMG – Capitão-de-Mar-e-Guerra, CFR – Capitão-de-Fragata, CTEN – Capitão-Tenente, 1TEN – 1º Tenente, 2TEN – 2º Tenente, SMOR – Sargento-Mor, SCH – Sargento-Chefe, SAJ – Sargento-Ajudante, 1SAR – 1º Sargento, 2SAR – 2º Sargento, CAB – Cabo, 1MAR – 1º Marinheiro, 2MAR – 2º Marinheiro.

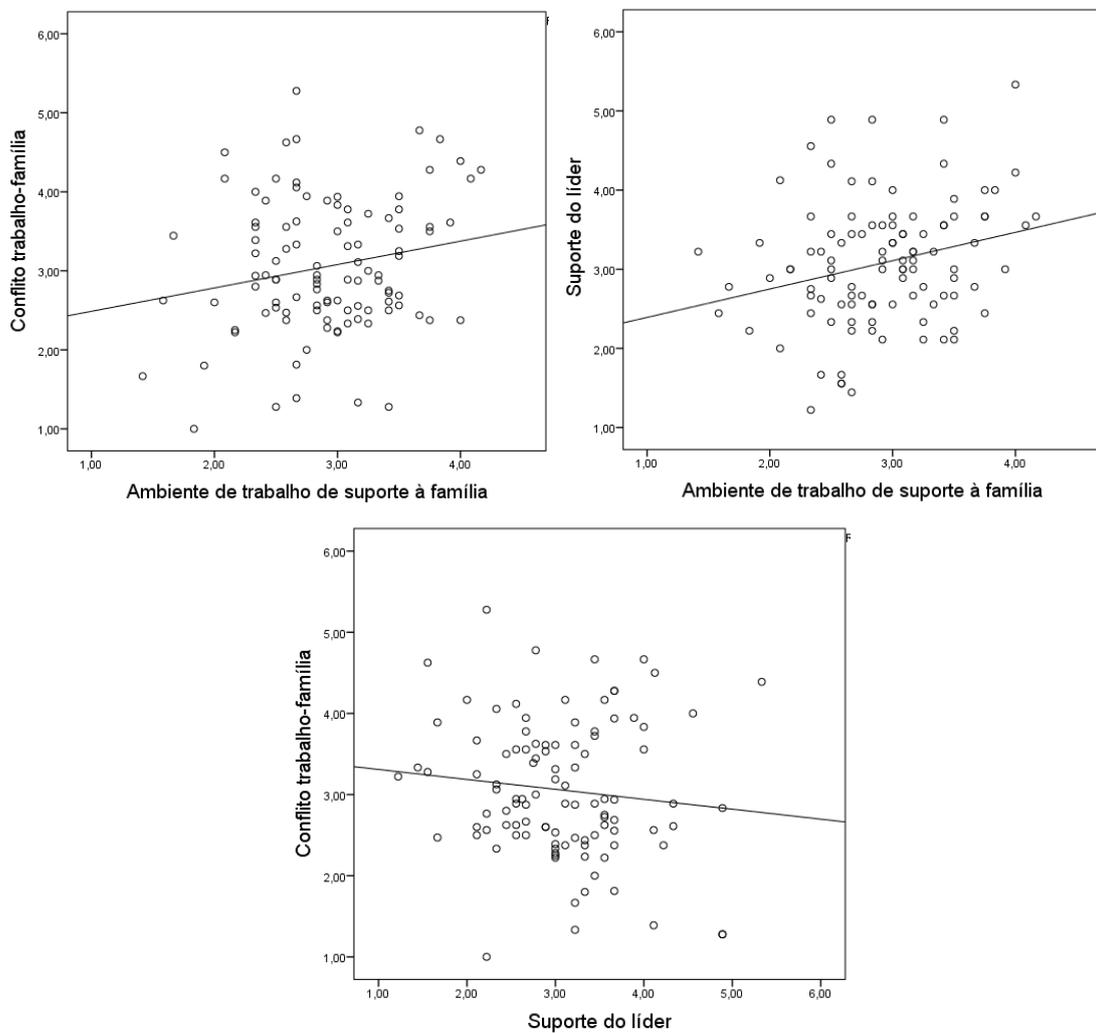
**Tabela B.2** - Distribuição de idade dos militares, frequência e percentagem

Idade	Frequência	Percentagem (%)
< 30 anos	15	14.3%
31-40 anos	59	56.2%
41-50 anos	27	25.7%
> 50 anos	4	3.8%



**Fig. B.1-** Percentagem da amostra pelo respetivo local de prestação de serviço

\*Pertencente à Esquadilha de Submarinos, exceto a prestação de serviço num submarino ou num Destacamento de Mergulhadores.



**Fig. B.2** - Diagramas de dispersão entre conflito trabalho-família e o ambiente de trabalho de suporte à família, entre o conflito trabalho-família e o suporte do líder e entre o conflito trabalho-família e o suporte do líder

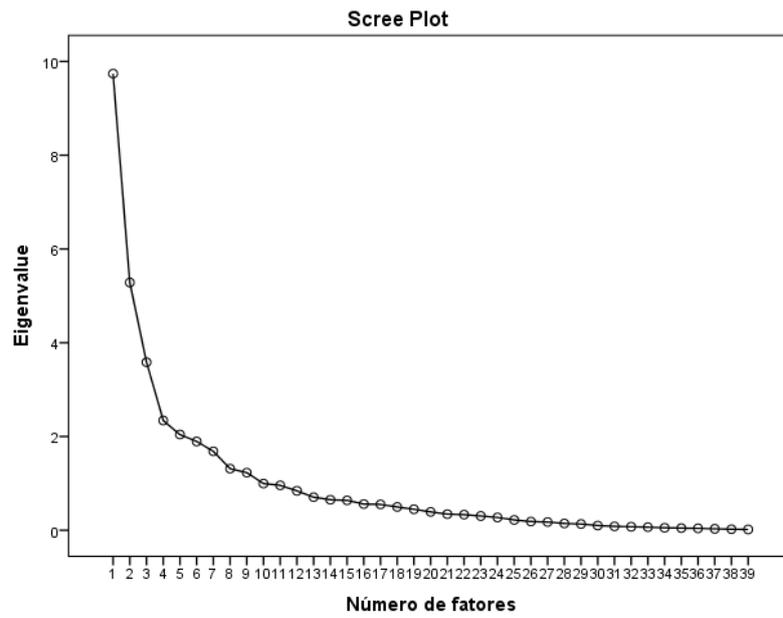


Fig. B.3. – Screeplot da análise fatorial dos 39 itens

Tabela B.3 - Estatísticas descritivas para os fatores calculados: Média e Desvio padrão

Fator	M	DP
F1	2.16	0.80
F2	3.68	1.05
F3	3.22	1.25
F4	2.89	1.06
F5	3.57	1.17
F6	3.14	1.12
F7	3.59	0.90
F8	2.31	0.94
F9	2.89	0.79

**Tabela B.4** - Análise em componentes principais e fiabilidade

Itens	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	$\alpha$ Cronbach
11	0.85									
10	0.81									
12	0.75									
36	0.73									
4	0.69									0.83
6	0.68									
5	0.61									
39	0.49									
22	0.48									
<hr/>										
1		0.84								
3		0.84								
2		0.84								
8		0.72								0.91
7		0.70								
9		0.69								
38		-0.56								
32		-0.51								
<hr/>										
16			0.84							
17			0.83							
13			0.83							0.91
18			0.81							
14			0.77							
15			0.62							
<hr/>										
34				0.87						
33				0.86						0.64
30				0.49						
31				0.49						
<hr/>										
28					0.86					0.51
35					0.52					
<hr/>										
25						0.85				
24						0.81				0.62
23						0.45				
<hr/>										
19							0.78			0.35
37							0.51			
<hr/>										
29								-0.76		0.35
20								0.72		
<hr/>										
26									0.78	
27									0.61	0.31
21									0.39	
<hr/>										
Variância explicada	24.97%	13.55%	9.19%	6.00%	5.24%	4.86%	4.32%	3.37%	3.15%	
Variância explicada acumulada	24.97%	38.52%	47.72%	53.72%	58.96%	63.81%	68.13%	71.50%	74.65%	

KMO= 0.62; Teste de esfericidade de Bartlett ( $p < 0.001$ )

## Apêndice C: Avaliação das percepções de conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família e suporte do líder

### Avaliação da percepção do conflito trabalho família

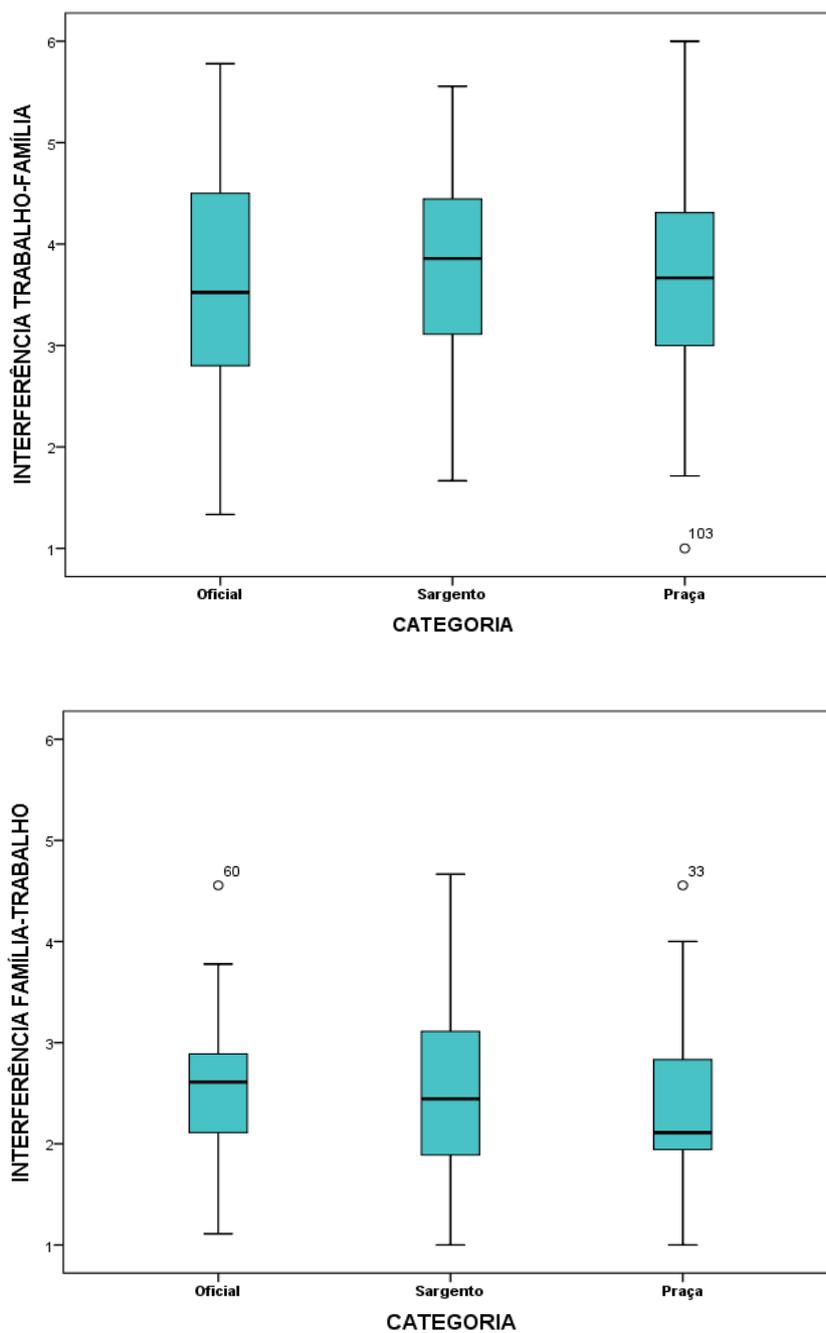


Fig. C.1 - Distribuição da interferência do trabalho na família e da família no trabalho por categoria

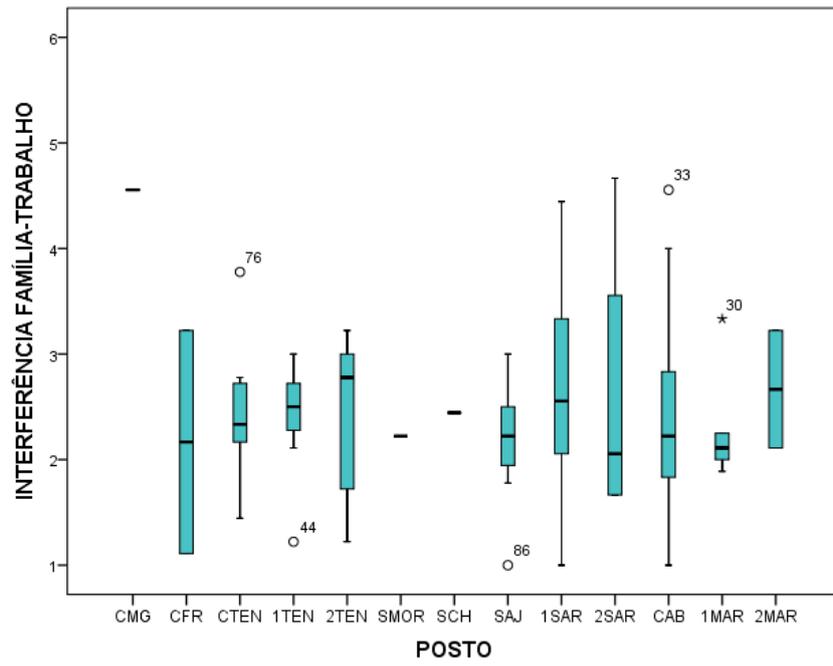
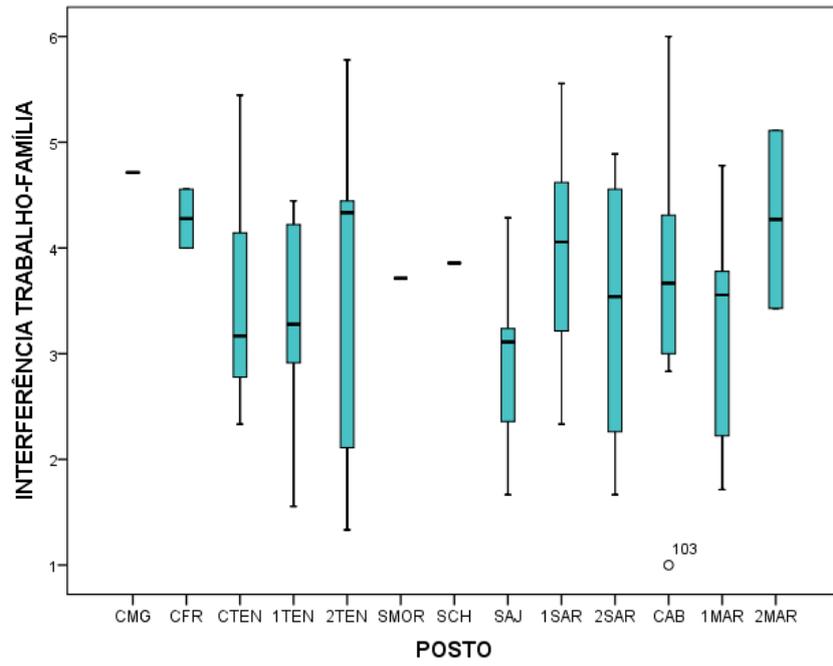
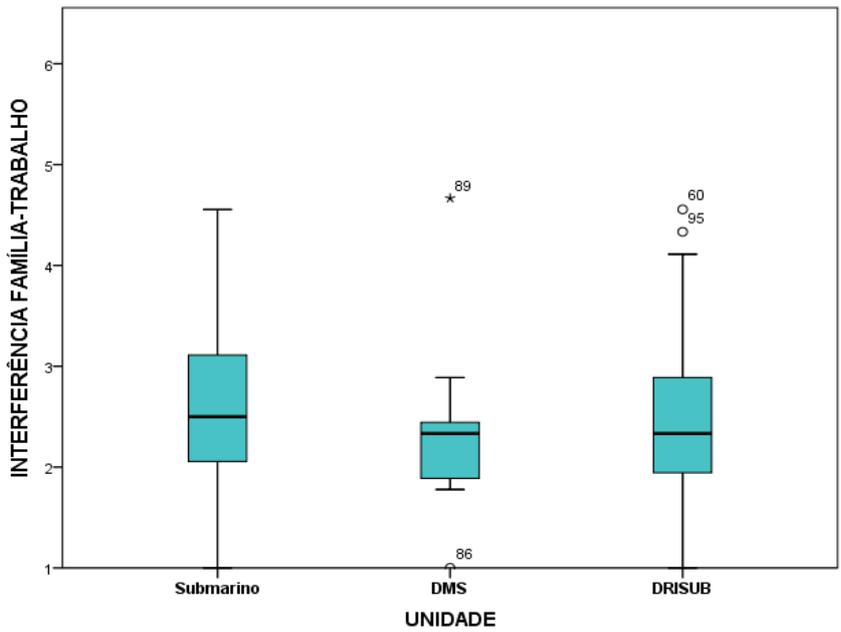
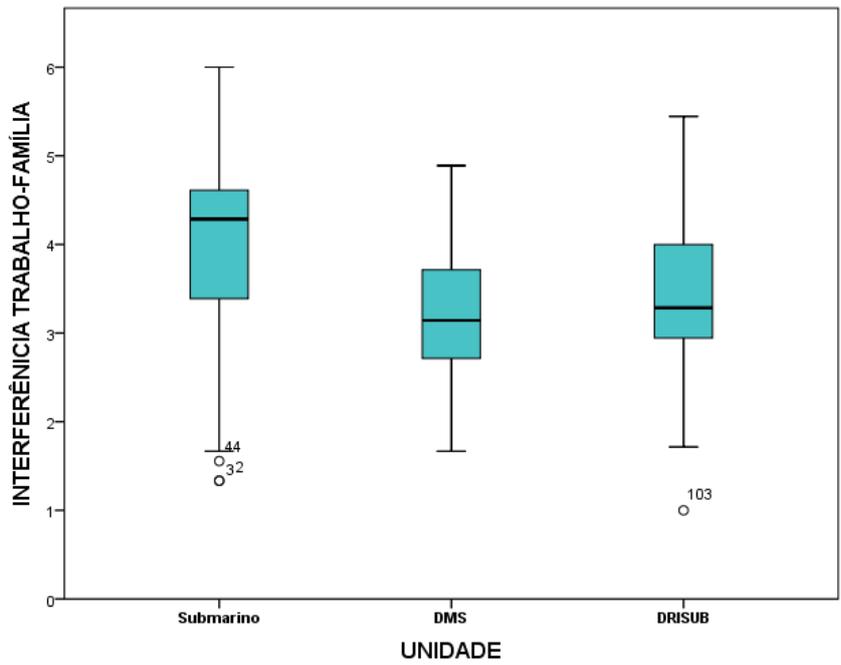
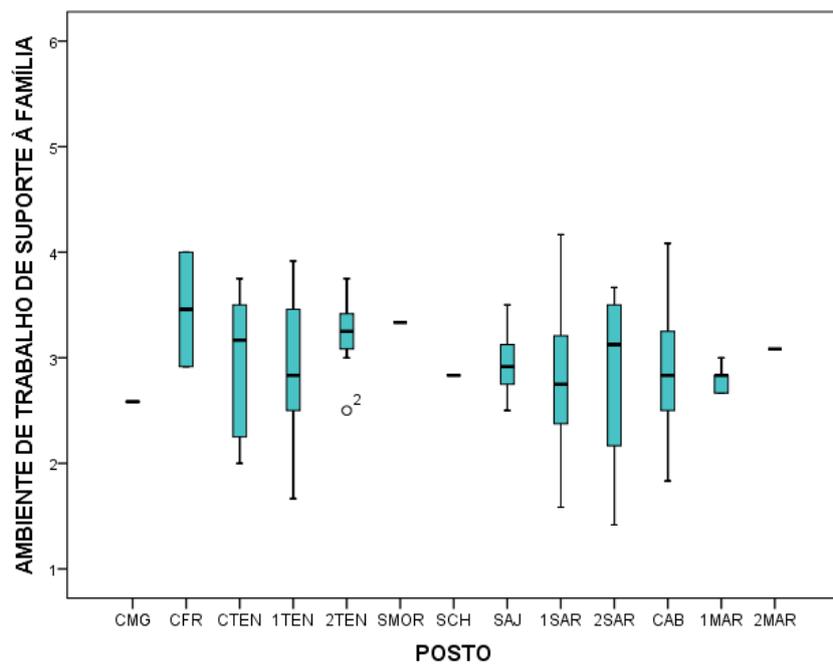
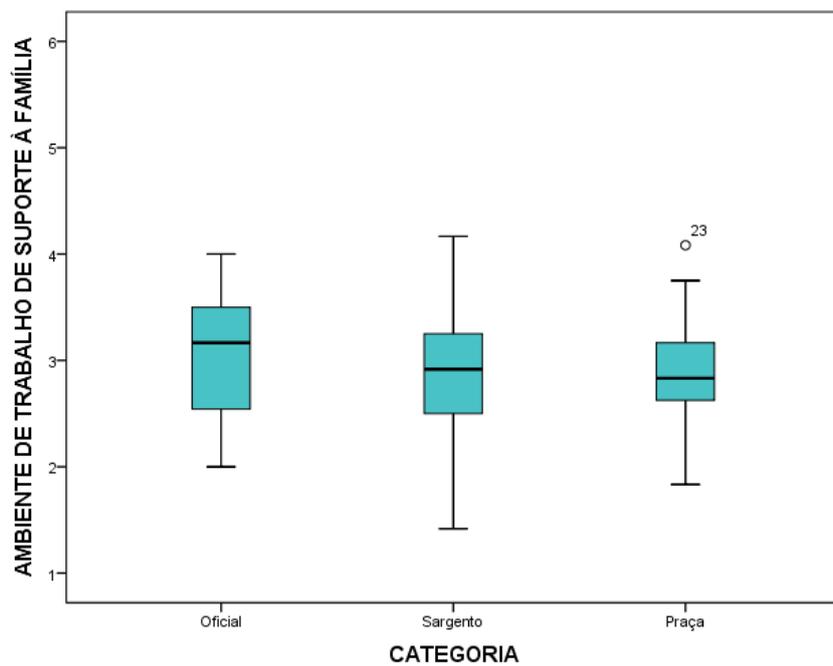


Fig. C.2 - Distribuição da interferência do trabalho na família e da família no trabalho por posto



**Fig. C.3** - Distribuição da interferência do trabalho na família e da família no trabalho por unidade

*Avaliação da percepção do ambiente de trabalho de suporte à família*



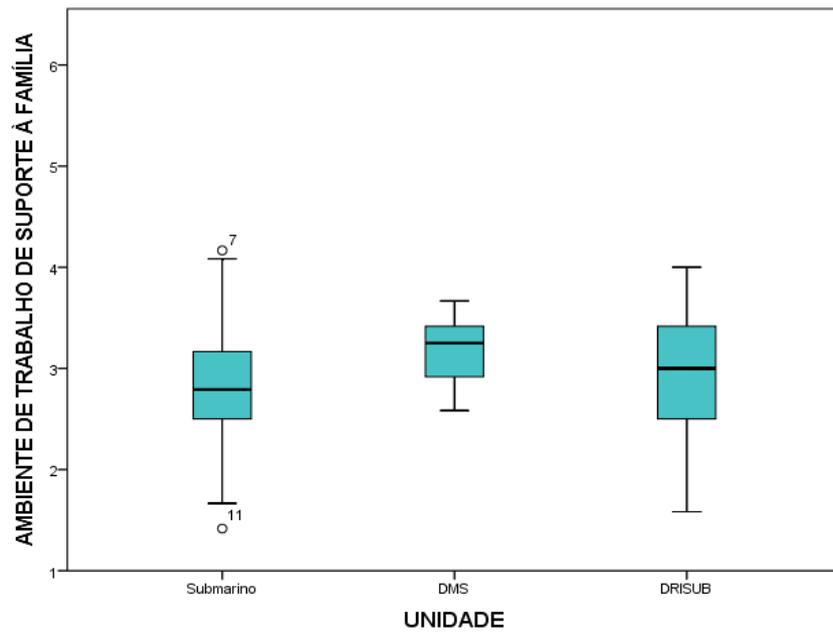
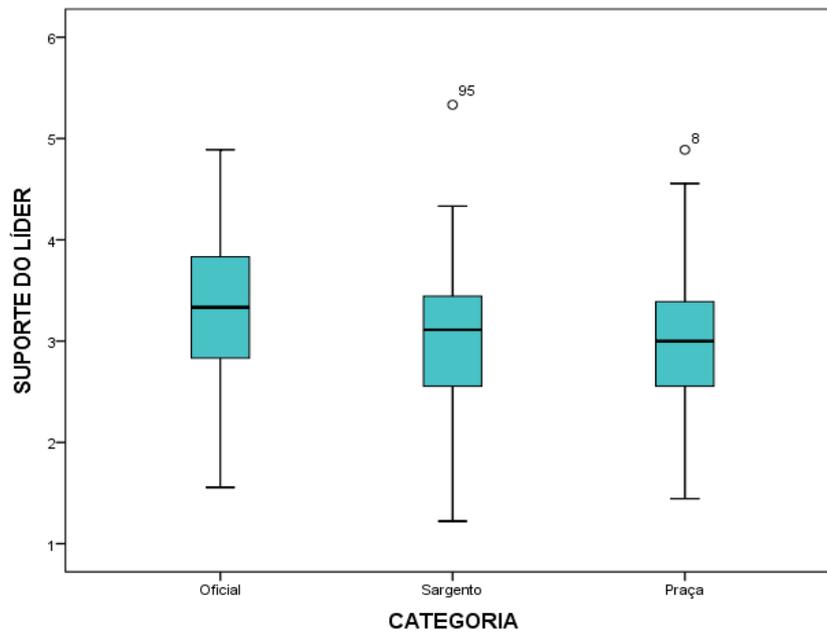


Fig. C.4- Distribuição do ambiente de trabalho de suporte à família por categoria, posto e unidade

*Avaliação da percepção do suporte do líder*



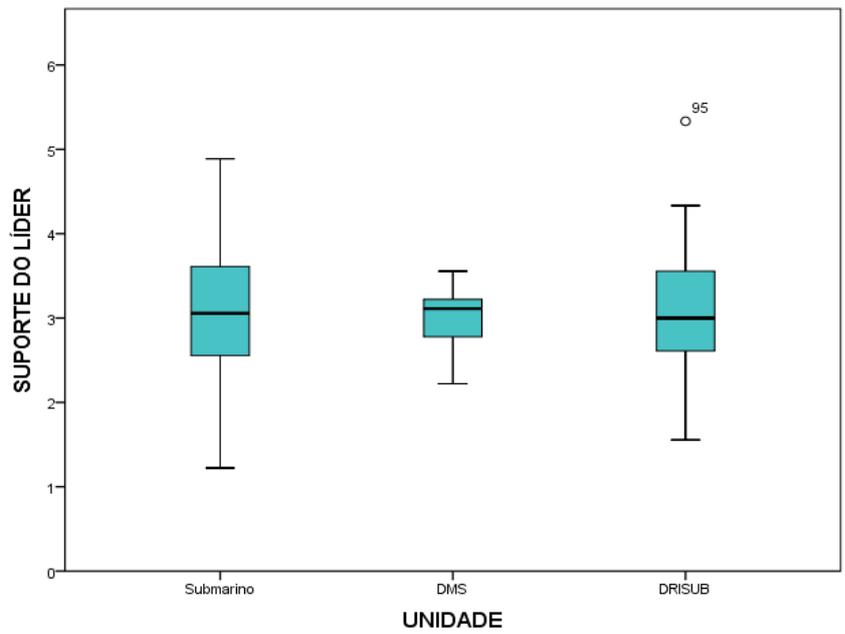
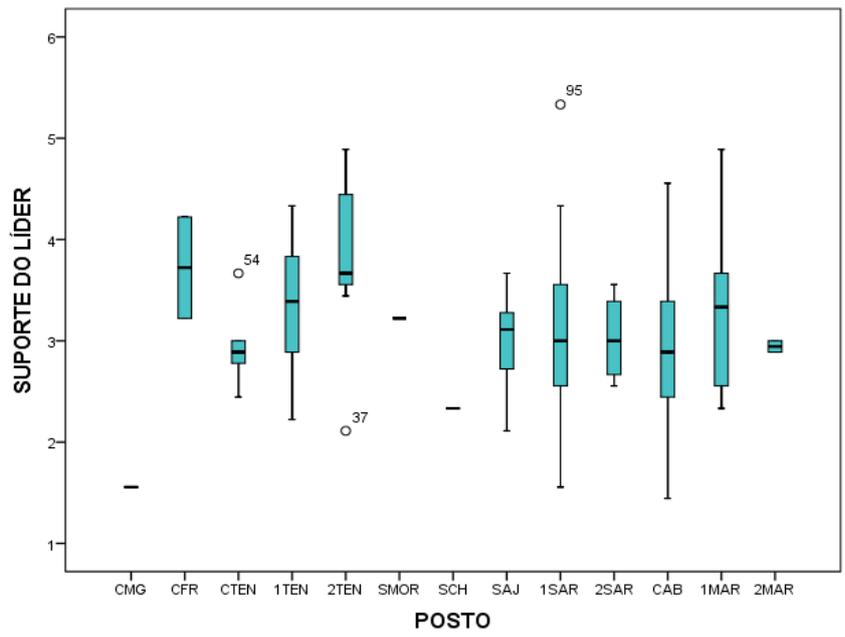


Fig. C.5 - Distribuição do suporte do líder por categoria, posto e unidade

**Tabela C.1 - Teste de Kruskal-Wallis: Análise da percepção das escalas de estudo**

<b>Hipótese Nula</b>	<b>Característica</b>	<b>Significância</b>	<b>Decisão</b>
Interferência trabalho-família	Categoria	0,837	Reter Hipótese nula
Interferência trabalho-família	Posto	0,509	Reter Hipótese nula
Interferência trabalho-família	Unidade	0,003	Rejeitar Hipótese nula
Interferência família-trabalho	Categoria	0,491	Reter Hipótese nula
Interferência família-trabalho	Posto	0,886	Reter Hipótese nula
Interferência família-trabalho	Unidade	0,673	Reter Hipótese nula
Ambiente de trabalho de suporte à família	Categoria	0,350	Reter Hipótese nula
Ambiente de trabalho de suporte à família	Posto	0,861	Reter Hipótese nula
Ambiente de trabalho de suporte à família	Unidade	0,205	Reter Hipótese nula
Suporte do líder	Categoria	0,240	Reter Hipótese nula
Suporte do líder	Posto	0,322	Reter Hipótese nula
Suporte do líder	Unidade	0,862	Reter Hipótese nula