



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Relação do Suporte Social e do Feedback do Trabalho com o Desempenho Contextual: O Papel Mediador do Work Engagement e do Equilíbrio Trabalho-Família

Beatriz Padre Eterno Rato

Orientador de Dissertação:

Prof. Doutor António Caetano

Professor de Seminário de Dissertação:

Prof. Doutor António Caetano

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor António Caetano, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

AGRADECIMENTOS

E passado cinco anos termina assim o meu percurso académico no ISPA, cinco anos de alegrias, sacrifícios, muitas dores de cabeça, mas também muitas aprendizagens.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais, que acreditaram em mim, ajudaram-me e sem eles não teria sido possível concluir esta etapa da minha vida.

À minha irmã e ao Zé, que estiveram sempre a meu lado, a apoiar-me.

Aos meus avós que sempre vibraram com as minhas conquistas.

Ao Rúben, que ao longo destes cinco anos, aplaudiu e festejou as minhas conquistas como se fossem as dele, aturou os meus dramas e as minhas inseguranças, sempre a meu lado e a dar-me força.

À Ana e à Inês, que ao longo de onze anos de amizade, sempre me apoiaram e me deram forças para seguir os meus sonhos.

Ao Grupo de Jovens Fénix, que mesmo sem eles terem noção, me encheram de força e de energia para continuar a trabalhar, ao longo deste último ano, na dissertação.

E a Ti, que sempre estiveste a caminhar lado a lado comigo e mesmo quando as coisas não corriam como eu planeava, eu sabia que mais tarde ou mais cedo, eu iria perceber o porquê e que iria compreender que só assim faria sentido!

No ISPA, conheci pessoas extraordinárias e que sem elas, estes cinco anos não tinham sido tão especiais e com tantas memórias para recordar, um grande obrigado à Marta, à Inês, à Caldeira e à Francisca, por todos os bons momentos passados juntas e pelas partilhas constantes.

E por fim, mas não menos importante, um enorme obrigada a todos os professores que passaram pela minha vida académica e por todos os ensinamentos partilhados, mas em especial, ao Prof. Doutor António Caetano, que ao longo deste último ano, me ajudou e apoiou na realização da minha dissertação, pelos ensinamentos partilhados e pela paciência que teve comigo.

Muito obrigada, ISPA, por estes cinco anos de história, agora começa uma nova etapa, a entrada no mercado de trabalho, estou pronta para novos desafios!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar a relação de dois recursos do trabalho - *suporte social* e *feedback do trabalho* - com o *desempenho contextual* e o papel mediador do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família* nessa relação. Realizou-se um estudo quantitativo com base numa amostra de conveniência constituída por 225 indivíduos profissionalmente ativos, os quais responderam voluntariamente a um questionário online. A análise dos dados, através de regressões múltiplas, revelou que o *suporte social* e o *feedback do trabalho* têm um efeito positivo e significativo no *desempenho contextual*. Observou-se também uma mediação parcial paralela do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família* na relação entre o *suporte social* e o *feedback do trabalho* com o *desempenho contextual*. O presente estudo realça a necessidade de reflexão, por parte das organizações, a respeito da relevância dos recursos do trabalho, do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família* para a componente contextual do desempenho dos seus colaboradores. Uma organização que proporcione recursos de trabalho aos seus trabalhadores, como *suporte social e feedback do trabalho*, que ofereça políticas organizacionais que promovam o *work engagement* e o *equilíbrio trabalho-família*, verifica-se uma maior probabilidade de o *desempenho contextual* dos trabalhadores aumentar, contribuindo para o ambiente organizacional, social e psicológico da organização.

Palavras-Chave: Recursos do Trabalho, *Suporte Social*, *Feedback do Trabalho*, *Work Engagement*, *Equilíbrio Trabalho-Família*, *Desempenho Contextual*.

ABSTRACT

The purpose of the present study is to analyze the relationship between two work resources - *social support and feedback from job* - and the *contextual performance* as well as the mediating role of *work engagement* and *work-family balance* in this relationship. A quantitative study was carried out based on a convenience sample consisting of 225 professionally active individuals, who voluntarily answered an online questionnaire. Data analysis, using multiple regressions, revealed that *social support and feedback from job* has a positive and significant effect on *contextual performance*. A partial parallel mediation of *work engagement* and *work-family balance* in the relationship between *social support and feedback from job* with *contextual performance* was also observed. This study highlights the need for reflection on the part of organizations regarding the relevance of work resources, namely, *work engagement* and *work-family balance* for the contextual component of the performance of their employees. An organization that provides work resources to its workers, such as *social support and feedback from job*, that offers organizational policies that promotes *work engagement* and *work-family balance*, is more likely to increase the *contextual performance* of their workers, contributing to the organizational, social and psychological environment of the organization.

Keywords: Job Resources, *Social Support, Feedback from Job, Work Engagement, Work-Family Balance, Contextual Performance.*

ÍNDICE

Introdução	1
Revisão da Literatura	4
<i>Desempenho Contextual</i>	4
Antecedentes do <i>Desempenho Contextual</i>	4
Relação entre os Recursos do Trabalho e o <i>Desempenho Contextual</i>	5
Relação entre os Recursos do Trabalho, o <i>Work Engagement</i> e o <i>Desempenho Contextual</i>	6
Relação entre os Recursos de Trabalho, o <i>Equilíbrio Trabalho-Família</i> e o <i>Desempenho Contextual</i>	8
Método	13
Delineamento	13
Amostra.....	13
Procedimento	14
Medidas.....	15
Resultado	17
Discussão	23
Referências	28
Anexos	33
Anexo A – Regressão Linear Múltipla, tendo como variáveis preditoras, o <i>suporte social</i> e o <i>feedback do trabalho</i>	33
Anexo B – Process do SPSS do modelo em estudo, tendo como variável preditora, o <i>suporte social</i>	34
Anexo C – Process do SPSS do modelo em estudo, tendo como variável preditora, o <i>feedback do trabalho</i>	37

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das Variáveis Sociodemográficas	14
Tabela 2 - Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo Conceptual.....	17
Tabela 3 - Alfas de <i>Cronbach</i> e Correlações.....	18
Tabela 4 - Regressão Linear Múltipla	19
Tabela 5 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos do <i>Suporte Social</i>	20
Tabela 6 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos do <i>Feedback do Trabalho</i>	21
Tabela 7 - Resultados da Mediação Dupla Paralela	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	12
Figura 2 - Síntese dos Resultados dos Modelos de Regressão.....	22

INTRODUÇÃO

O desempenho no trabalho é uma variável com extrema importância nas áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Gestão de Recursos Humanos e da Saúde Ocupacional, uma vez que não só tem impacto nas organizações, como no próprio indivíduo, sendo objeto nos últimos anos de diversos estudos (Johari et al., 2018; Koopmans et al., 2011; e.g., Sonnentag et al., 2009). O desempenho no trabalho é perspectivado em função dos objetivos que a organização pretende concretizar.

Este pode ser descrito como o grau em que um indivíduo auxilia a organização no alcance das metas estipuladas, sendo um construto comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional (e.g., Motowidlo et al., 1997). O desempenho é o comportamento avaliado como positivo ou negativo que conduz à eficácia individual ou organizacional e os resultados são considerados um meio pelo qual o desempenho do indivíduo tem um impacto positivo ou negativo no alcance das metas organizacionais (Motowidlo et al., 1997).

Os estudos acerca do desempenho no trabalho, identificaram quatro dimensões que têm vindo a ser estudadas na literatura empírica. Em ambientes competitivos em constante mudança, é necessário os indivíduos terem consciência do contexto específico em que atuam em cada momento.

O *desempenho da tarefa* refere-se a comportamentos associados à descrição da função, vinculado ao sistema formal de recompensas, com vista à produção eficiente de bens e serviços fornecidos pela organização (Motowidlo et al., 1997; Williams & Karau, 1991).

O *desempenho contextual* diz respeito a comportamentos individuais não decorrentes diretamente da tarefa, mas que sustentam o ambiente organizacional, social e psicológico da organização (e.g., Koopmans et al., 2011).

O *desempenho adaptativo* diz respeito a mudanças de comportamentos por parte do indivíduo, quando este é confrontado com alterações no seu trabalho ou na sua função, como, por exemplo, lidar com situações de elevado nível de incerteza e imprevisibilidade, aprender novas tarefas ou procedimentos, como tecnologias, adaptação a novos colegas, culturas ou até ambientes físicos (e.g., Griffin et al., 2007). Devido à mudança existente nos ambientes de trabalho atuais, é essencial o indivíduo ter a capacidade de se adaptar (e.g., Pulakos et al., 2000).

O *desempenho contraprodutivo* refere-se a comportamentos que prejudicam o desempenho da organização, tais como absenteísmo, não pontualidade no trabalho, abuso de substâncias, entre outros (e.g., Rotundo & Sackett, 2002).

Para além de ser possível diferenciá-los conceitualmente e empiricamente, estas dimensões têm efeitos diferentes, contribuindo de forma única para o desempenho geral (e.g., Sonnentag et al., 2009).

Na impossibilidade prática de analisar todas as suas dimensões neste estudo empírico, optou-se pela análise do *desempenho contextual* que será descrito, em maior pormenor, mais à frente. Pretende-se averiguar alguns preditores que podem influenciar o *desempenho contextual*, e que estratégias as empresas podem utilizar para incrementar o *desempenho contextual* dos seus colaboradores.

Os recursos do trabalho são componentes do trabalho que não só reduzem os esforços mentais e físicos do mesmo, como também ajudam o indivíduo no alcance dos seus objetivos, bem como o seu desenvolvimento (Schaufeli & Bakker, 2004). Já existem estudos que relacionam os recursos do trabalho com o desempenho (e.g., Ceschi et al., 2017); contudo, é necessário consolidar a relação das dimensões dos recursos de trabalho não só como o desempenho no trabalho, mas também com as dimensões do desempenho no trabalho.

Será que os recursos do trabalho, nomeadamente o *suporte social* e o *feedback do trabalho*, têm um impacto positivo e significativo no *desempenho contextual*?

Muitas empresas, têm cada vez mais a intenção de proporcionar aos seus colaboradores ambientes de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e simultaneamente otimizar os resultados organizacionais da empresa, através do aumento dos níveis de *work engagement* dos colaboradores (Wood et al., 2020). O *work engagement* pode ser descrito como um estado de espírito positivo e recompensador referente ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004) e o *equilíbrio trabalho-família* assenta na ideia de o indivíduo ser capaz de atender às responsabilidades de ambos os papéis que foram acordadas socialmente no trabalho e na família (Carlson et al., 2009).

Que mecanismos estão associados à sua emergência no trabalho? Será que o *work engagement* e o ¹*equilíbrio trabalho-família* são mediadores na relação entre o *suporte social* e o *feedback do trabalho* com o *desempenho contextual*?

No que diz respeito ao *work engagement*, teoricamente o modelo *Job Demands-Resources Model* (JD-R) sustenta a relação anteriormente mencionada, pois considera que o envolvimento no trabalho e o desempenho são alcançados através dos recursos do trabalho, estes viabilizam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007). Empiricamente, existem alguns estudos que analisaram esta relação, como Bakker e Bal (2010), Gil-Beltrán e colaboradores (2020), e Lorente e colaboradores (2014); contudo, os resultados não são consistentes, e poucos estudaram o impacto das diferentes dimensões dos recursos do trabalho no desempenho, tendo como mediador o *work engagement*, o que é importante para compreender realmente que estratégias as empresas podem utilizar para incrementar tanto o envolvimento dos colaboradores como o *desempenho contextual*.

Em relação ao *equilíbrio trabalho-família*, teoricamente o modelo motivacional da Conservação de Recursos (COR) dá sustento à relação anteriormente mencionada. Contudo não foram encontrados estudos empíricos que focalizam a sua atenção no papel mediador do *equilíbrio trabalho-família*, apenas existem estudos que demonstram evidências indiretas para a existência desta relação (e.g., Bakker & Geurts, 2004, Wayne et al., 2020).

Assim, o presente estudo pretende contribuir para a investigação existente, aprofundando uma dimensão do desempenho no trabalho (o *desempenho contextual*) e averiguando quais os preditores e mecanismos que estão associados à emergência dessa dimensão do desempenho no local de trabalho.

¹ No presente estudo utilizou-se a denominação *equilíbrio trabalho-família* para designar um fenómeno que na literatura tem sido averiguado de diversos modos, consoante os aspetos que os autores pretendem fazer salientar. Alguns autores usam a denominação interação trabalho-família / trabalho-vida (Lee et al., 2020). Os diversos termos podem ser agrupados em vários conjuntos: os que salientam o lado positivo da interação, denominado enriquecimento / interferência / interação trabalho-família ou família-trabalho; os que salientam o lado negativo, denominado conflito / interferência / interação trabalho-família ou família-trabalho; e os que medem o equilíbrio global trabalho-vida / trabalho-família (e.g., Lee et al., 2020).

REVISÃO DA LITERATURA

Desempenho Contextual

O *desempenho contextual* não possui uma relação direta com a base técnica da organização, mas contribui para o ambiente organizacional, social e psicológico da mesma, incluindo atividades que promovem um clima psicológico positivo, de auxílio e cooperação, no seguimento das regras e procedimentos organizacionais, e defesa e apoio dos objetivos da organização (Motowidlo et al., 1997). O construto pode ser descrito como comportamentos que ultrapassam os objetivos de trabalho que foram formalmente solicitados, tal como realizar tarefas extra, mostrar iniciativa ou auxiliar os recém-chegados à organização (Koopmans et al., 2011). São comportamentos discricionários; ou seja, não exigidos pela função ou papel que o indivíduo desempenha, baseando-se em comportamentos de cooperação e ajuda aos outros e no entusiasmo extra de forma a terminar as suas tarefas com êxito, não estando associados à proficiência da tarefa (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

O *desempenho contextual* é constituído por componentes como voluntariado para tarefas que não se encontram nos requisitos formais de trabalho, persistência e entusiasmo, auxílio a terceiros, no seguimento de procedimentos mesmo quando for inconveniente para defender abertamente os objetivos da organização (e.g., Sonnentag et al., 2009), assim como comunicação, esforço, disciplina, comportamento interpessoal, liderança e desenvolvimento de terceiros (Koopmans et al., 2011).

Antecedentes do Desempenho Contextual

Os antecedentes do desempenho no trabalho podem ser diferenciados entre variáveis específicas do indivíduo, como habilidades, conhecimentos, experiências, traços de personalidade, ou variáveis específicas da situação, como características do trabalho (Sonnentag et al., 2009).

Sonnentag e colaboradores (2009) fizeram uma revisão da investigação existente dos antecedentes do desempenho no trabalho a qual se tem focado maioritariamente no desempenho da tarefa, sendo possível concluir a escassa pesquisa centrada no *desempenho contextual*. Assim, é pertinente compreender quais os antecedentes do mesmo.

O presente estudo pretende contribuir para essa linha de investigação focalizando-se nos recursos do trabalho como antecedentes do *desempenho contextual*, mais especificamente no *suporte social* e no *feedback do trabalho*.

Relação entre os Recursos do Trabalho e o *Desempenho Contextual*

Os *recursos do trabalho* podem ser descritos como fatores físicos, sociais ou organizacionais inerentes ao trabalho que reduzem as exigências e os custos mentais e físicos do mesmo, auxiliam na concretização dos objetivos laborais e ainda potenciam o desenvolvimento e aprendizagem pessoal (Schaufeli & Bakker, 2004), sendo importantes por eles próprios e não apenas essenciais para atender às exigências profissionais (Hobfoll, 2002).

Estes desempenham um papel motivacional intrínseco, promovendo o desenvolvimento, a aprendizagem e satisfazendo as necessidades humanas básicas, como autonomia, interações sociais e competência (e.g., Bakker & Demerouti, 2008). Um *feedback* adequado pode potenciar a aprendizagem, promovendo competência no trabalho e o *suporte social* pode contribuir para o sentimento de autonomia e de pertença (e.g., Bakker & Bal, 2010).

Desempenham igualmente um papel motivacional extrínseco, no alcance dos objetivos e metas profissionais, uma vez que os recursos proporcionados no trabalho estimulam o indivíduo a dedicar-se com empenho na realização da tarefa através das suas competências (e.g., Bakker & Demerouti, 2008). Através do suporte dos colegas e do *feedback* acerca do desempenho, o alcance dos objetivos do trabalho poderá ocorrer com maior probabilidade (Bakker & Demerouti, 2008).

Ceschi e colaboradores (2017) realizaram um estudo com o objetivo de compreender o impacto da tomada de decisão no desempenho e ainda o papel moderador das exigências de trabalho, recursos do trabalho e exaustão, tendo como uma das hipóteses a relação positiva entre os recursos de trabalho e o desempenho extra função. Os resultados do estudo demonstraram que os recursos do trabalho estão positivamente relacionados ao desempenho extra função ou *desempenho contextual* (Ceschi et al., 2017).

De acordo com as evidências anteriormente apresentadas foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Os recursos do trabalho influenciam positiva e significativamente o *desempenho contextual*.

Hipótese 1a: O *suporte social* influencia positiva e significativamente o *desempenho contextual*.

Hipótese 1b: O *feedback do trabalho* influencia positiva e significativamente o *desempenho contextual*.

Relação entre os Recursos do Trabalho, o *Work Engagement* e o *Desempenho Contextual*

Alguns estudos têm procurado averiguar em que medida a relação entre os recursos do trabalho e o desempenho pode ser mediada por variáveis motivacionais, como o *work engagement*.

O *work engagement* pode ser definido como um estado de espírito positivo e recompensador referente ao trabalho, sendo caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004).

O *vigor* é definido por elevados níveis de energia e de esforço mental ao longo do período de trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). O indivíduo sente-se incentivado a investir nas tarefas e com elevados níveis de perseverança perante obstáculos (Schaufeli & Bakker, 2004). A *dedicação* define-se pelo significado atribuído às tarefas, pelo entusiasmo, inspiração e até pelo orgulho e desafio inerentes ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). E na *absorção*, os indivíduos ficam imersos no seu trabalho, com níveis elevados de concentração, sentem que o tempo no trabalho passa muito rápido e às vezes sentem algumas adversidades em desligarem-se das suas tarefas (Schaufeli & Bakker, 2004).

No final de um dia árduo de trabalho, os trabalhadores que estão envolvidos no seu trabalho também se sentem cansados; contudo, caracterizam este cansaço como algo agradável, uma vez que pode estar associado com emoções positivas e divertidas (Bakker & Demerouti, 2008).

O construto não é apenas benéfico para o indivíduo, também o é para a organização, uma vez que este vai influenciar a forma como os indivíduos trabalham e executam os objetivos estabelecidos (e.g., Bakker et al., 2012).

No âmbito do modelo JD-R, considera-se que a ausência de recursos do trabalho irá impossibilitar o alcance das metas e objetivos propostos, originando frustração e sentimentos de fracasso (Bakker et al., 2004) e, geralmente, quando os colaboradores possuem esses recursos de trabalho, como *suporte social*, estes têm a capacidade de ir mais além da execução dos objetivos propostos (e.g., Bakker et al., 2004). É um processo com base motivacional, onde o envolvimento no trabalho e o desempenho são alcançados através dos recursos do trabalho. Estes viabilizam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal, através de motivação intrínseca; por exemplo, um *feedback* adequado irá contribuir para a aprendizagem, desenvolvendo a competência laboral do indivíduo, e o *suporte social* irá permitir maior autonomia por parte dos indivíduos e também o sentimento de pertença (Bakker & Demerouti, 2007). Através da motivação extrínseca, é também viabilizado o alcance dos objetivos profissionais, os ambientes de trabalho fornecem aos indivíduos uma diversidade de recursos, permitindo que estes se dediquem e empenhem na sua função, alcançando assim os objetivos (Bakker & Demerouti, 2007).

Quando o contexto organizacional não fornece recursos de trabalho, os colaboradores não podem minimizar os efeitos das elevadas exigências do mesmo, não alcançando assim as metas propostas, reduzindo substancialmente as suas ações discricionárias (e.g., Bakker et al., 2004).

Neste quadro de referência, Bakker e Bal (2010) realizaram um estudo longitudinal, com o objetivo de analisar como é que os recursos do trabalho conduzem ao *work engagement* e ao desempenho. Os resultados demonstram que: (a) os recursos semanais de trabalho (autonomia, *feedback* de desempenho, *coaching* de supervisão e oportunidades de crescimento) estão positivamente relacionados com o envolvimento no trabalho semanal, com exceção da dimensão suporte social; (b) o *work engagement* semanal está positivamente relacionado com o desempenho semanal; e (c) o *work engagement* é um mediador na relação entre os níveis semanais de autonomia e oportunidades de aprendizagem (recursos de trabalho) e o desempenho semanal. Contudo, não foi encontrada esta relação nas dimensões suporte social, *feedback* de desempenho e *coaching* de supervisão (Bakker & Bal, 2010).

Lorente e colaboradores (2014) conduziram um estudo com o intuito de compreender se os recursos pessoais conduzem ao desempenho no trabalho, tendo como mediadores os recursos do trabalho e o *work engagement*, com base na teoria Social Cognitiva (SCT) de Bandura (1997) e o do modelo JD-R de Demerouti e colaboradores (2001). Os resultados do estudo demonstraram que os recursos de trabalho são um mediador na relação entre os recursos pessoais e *work engagement* e que o *work engagement* é um mediador na relação entre os recursos de trabalho e o desempenho (Lorente et al., 2014).

Num estudo recente sobre o exercício físico dos trabalhadores, Gil-Beltrán e colaboradores (2020) analisaram o papel mediador do *work engagement* na relação entre recursos e desempenho. Os resultados do estudo demonstraram que os recursos do trabalho estão significativa e positivamente relacionados com o desempenho, tendo como mediador o *work engagement* (Gil-Beltrán et al., 2020).

Com base nos estudos referidos, pretende-se averiguar as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: O *work engagement* é um mediador na relação positiva entre os recursos do trabalho e o *desempenho contextual*.

Hipótese 2a: O *work engagement* é um mediador na relação positiva entre o *suporte social* e o *desempenho contextual*.

Hipótese 2b: O *work engagement* é um mediador na relação positiva entre o *feedback do trabalho* e o *desempenho contextual*.

Relação entre os Recursos de Trabalho, o *Equilíbrio Trabalho-Família* e o *Desempenho Contextual*

Os estudos empíricos não têm revelado resultados consistentes dos benefícios do *equilíbrio trabalho-família* tanto para o desempenho individual como para o desempenho organizacional. Existem evidências sobre a relação entre o conflito trabalho-família e fracos resultados organizacionais (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005) bem como sobre o efeito benéfico para a organização resultante da promoção do enriquecimento trabalho-família (Grzywacz et al., 2007).

O *equilíbrio trabalho-família* pode ser definido pela ausência de conflito entre os papéis profissionais e familiares, em que determinados aspetos podem ser incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985).

Outras definições consideram o *equilíbrio trabalho-família* como sendo uma avaliação global, onde as exigências familiares são atendidas pelos recursos do trabalho e as exigências profissionais são atendidas pelos recursos familiares, desencadeando eficácia em ambos os papéis (Voydanoff, 2005).

Resumidamente, a definição do *equilíbrio trabalho-família* assenta na ideia de que o indivíduo consegue atender às responsabilidades de ambos os papéis que foram acordadas socialmente no trabalho e na família, sustentada nas vivências experienciadas pelos indivíduos na relação trabalho-família e com foco nos resultados relacionados ao equilíbrio, em vez das percepções individuais (Carlson et al., 2009).

O desempenho das responsabilidades familiares e profissionais pode ser influenciado pelo conflito e pelo enriquecimento, mas também pode ser por diversos outros fatores, logo, o equilíbrio de papéis é mais do que apenas a presença de enriquecimento ou ausência de conflito (e.g., Carlson et al., 2009).

O alcance do *equilíbrio trabalho-família* pode desencadear múltiplos benefícios para os indivíduos, nomeadamente maior motivação, produtividade, redução do absentismo e da rotatividade e menores níveis de stress, uma vez que se sentem valorizados pela organização em que trabalham; logo, organizações que promovem este equilíbrio são as mais desejadas pelos funcionários como um lugar ideal para trabalhar (e.g., Johari et al., 2018).

Tal como foi referido anteriormente, poucas investigações empíricas existem com o conceito *equilíbrio trabalho-família*, na maioria, as investigações focam-se nos construtos de conflito trabalho-família / enriquecimento trabalho-família / facilitação trabalho-família (Lee et al., 2020).

Um estudo de Brummelhuis e Bakker (2012) teve como objetivo proporcionar uma base teórica que explica os processos trabalho-família tanto positivos como negativos, tendo como referência a teoria COR.

A teoria COR explica o comportamento humano tendo como suporte a necessidade de obtenção e conservação de recursos, fulcrais para a sobrevivência do indivíduo (Hobfoll et al., 2018). Esta teoria tem como premissa que os indivíduos se empenham com o intuito de obter, reter, proteger e promover os objetos que são importantes para eles (Hobfoll et al., 2018). Ocorre stress negativo quando se verifica perda de recursos, quando os recursos são ameaçados ou quando após um gasto

significativo para obtenção de recursos, os mesmos não são obtidos (Hobfoll et al., 2018). Os indivíduos utilizam os recursos como estratégia para combater o stress, mas também com o intuito de conservar os recursos, e os mesmos no futuro poderem ser utilizados em situações de necessidade, originando nos indivíduos uma percepção de capacitação em situações de desafio (Hobfoll et al., 2018).

Os processos descritos pela teoria COR como perda e ganho podem ser aplicados à temática interação trabalho-família. O stress explica o conflito existente entre os dois papéis; sendo as exigências contextuais, aspetos físicos, emocionais, sociais ou organizacionais, que requerem esforço físico e/ou mental (e.g., Brummelhuis & Bakker, 2012). O conflito trabalho-família ocorre quando as exigências de um papel esgotam os recursos pessoais, impossibilitando a utilização destes mesmos recursos para as exigências dos outros papéis (Brummelhuis & Bakker, 2012). Os recursos contextuais podem ser olhados como uma estratégia para enriquecer os processos trabalho-família, uma vez que os recursos podem originar novos recursos; ou seja, os recursos contextuais e domésticos podem conduzir ao desenvolvimento pessoal (Brummelhuis & Bakker, 2012).

Bakker e Geurts (2004) apresentaram um modelo duplo de interação trabalho-família, que assegura que as características do trabalho são constituídas por duas componentes, exigências de trabalho e recursos de trabalho, que apresentam impactos diferenciais tanto no trabalho, como no processo interação trabalho-família. As exigências do trabalho estão associadas a sentimentos de exaustão e, pelo contrário, os recursos do trabalho estão associados ao fluxo do trabalho. Os resultados do estudo demonstraram que os recursos do trabalho estão fortemente relacionados com a interação trabalho-família positiva e que apresentam uma relação direta com a mesma (Bakker & Geurts, 2004).

Wayne e colaboradores (2020) conduziram um estudo com o intuito de compreender a importância dos recursos pessoais, de trabalho e de família para satisfação do equilíbrio, tendo como mediadores o conflito e o enriquecimento. De forma a testar as hipóteses foram realizados dois estudos, um síncronico e outro longitudinal. Os resultados de ambos os estudos demonstraram que maiores níveis de recursos de trabalho, como características de trabalho enriquecidas e comportamentos de supervisão e de apoio à família, estão positivamente relacionados com o enriquecimento trabalho-família e negativamente relacionados com o conflito trabalho-família (Wayne et al., 2020).

Johari e colaboradores (2018) estudaram o impacto da autonomia, da carga de trabalho e do *equilíbrio trabalho-família*, no contexto da profissão de professor. Os resultados do estudo demonstraram que o *equilíbrio trabalho-família* tem um impacto positivo e significativo no desempenho no trabalho (Johari et al., 2018).

Zivnuska e colaboradores (2019) conduziram um estudo com o objetivo de compreender a relação das redes sociais e o local de trabalho, analisando também o desempenho no trabalho, o *equilíbrio trabalho-família* e o *burnout*, tendo como base a teoria COR de Hobfoll (2011). Os resultados do estudo demonstraram que o *equilíbrio trabalho-família* está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho (Zivnuska et al., 2019).

Baral e Bhargava (2010) quiseram compreender o impacto do enriquecimento trabalho-família na relação entre as intervenções organizacionais que conduzem ao *equilíbrio trabalho-família* com determinados resultados do trabalho, uma vez que até ao momento as evidências empíricas encontradas eram principalmente indiretas. Os autores concluíram que o enriquecimento trabalho-família é um mediador na relação entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional (Baral & Bhargava, 2010).

Apesar das sustentações empíricas de uma mediação do *equilíbrio trabalho-família* na relação entre os recursos do trabalho e o *desempenho contextual*, serem indiretas, tendo como base o estudo anteriormente apresentado, os recursos do trabalho podem ser vistos como outra variável que contribui para o *equilíbrio trabalho-família* e o *desempenho contextual* pode ser visto como outra variável de resultados do trabalho. Neste sentido, afigura-se plausível que o *equilíbrio trabalho-família* possa funcionar como um mecanismo mediador do efeito dos recursos do trabalho no *desempenho contextual*.

Assim, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: O *equilíbrio trabalho-família* é um mediador na relação positiva entre os *recursos do trabalho* e o *desempenho contextual*.

Hipótese 3a: O *equilíbrio trabalho-família* é um mediador na relação positiva entre o *suporte social* e o *desempenho contextual*.

Hipótese 3b: O *equilíbrio trabalho-família* é um mediador na relação positiva entre o *feedback do trabalho* e o *desempenho contextual*.

Modelo

Na figura 1 apresenta-se o modelo conceptual que se pretende averiguar no presente estudo empírico.

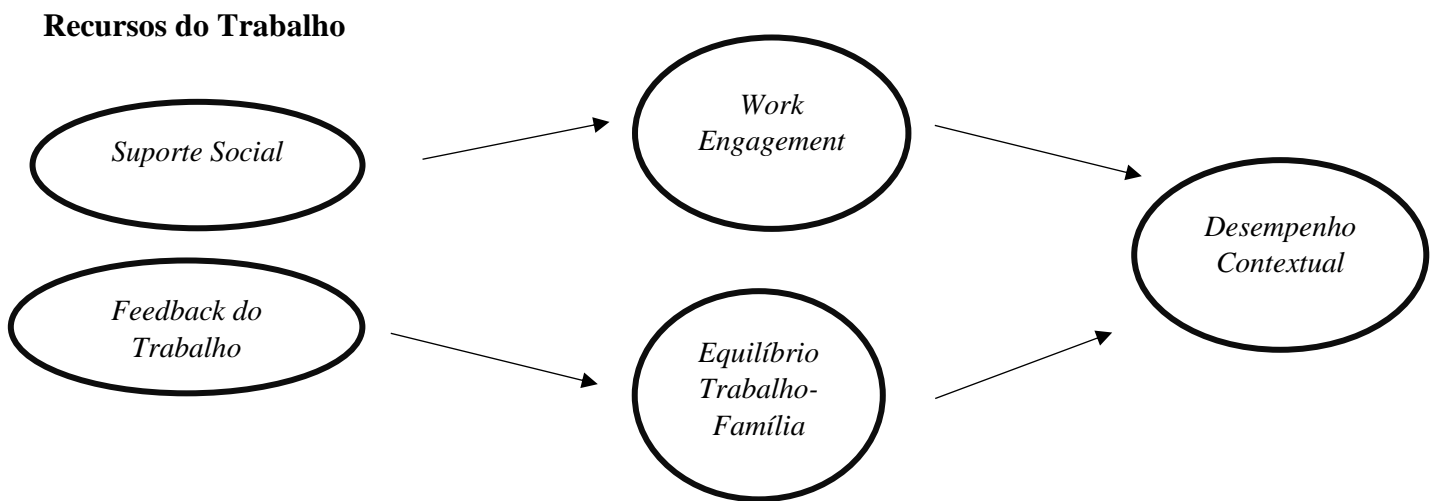


Figura 1 - Modelo Conceptual

MÉTODO

Delineamento

O presente estudo empírico é quantitativo, com uma abordagem não experimental, apresentando um delineamento correlacional, com o intuito compreender o impacto do *suporte social* e do *feedback do trabalho* no *desempenho contextual*, bem como o impacto do papel mediador do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família* nesta relação. Apresenta ainda uma natureza sincrónica (transversal), uma vez que os resultados foram recolhidos num único momento (D' Oliveira, 2007).

Amostra

A amostra do presente estudo é caracterizada por ser não probabilística, pois a probabilidade de os indivíduos serem incluídos na amostra não é igual para todos, tendo sido obtida através de uma metodologia de *snowball*.

A amostra é composta por 225 indivíduos que estão ativos profissionalmente.

Em relação à idade, 12% encontram-se na faixa dos 18 aos 29 anos, 14% encontram-se na faixa dos 30 aos 39 anos, 31% encontram-se na faixa dos 40 aos 49 anos, 39% encontram-se na faixa dos 50 aos 59 anos e 4% encontram-se na faixa dos 60 aos 69 anos.

Relativamente ao sexo, 56% são do sexo feminino.

No que toca ao nível mais elevado de instrução completado, 6% completaram até ao 9.ºano, 17% completaram o 12.ºano, 51% completaram a licenciatura e 26% completaram mestrado ou superior.

Tabela 1 - Distribuição das Variáveis Sociodemográficas

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	100	44%
	Feminino	125	56%
Idade	18 a 29 anos	27	12%
	30 a 39 anos	31	14%
	40 a 49 anos	70	31%
	50 a 59 anos	88	39%
	60 a 69 anos	9	4%
Habilitações Literárias	Até ao 9º ano	14	6%
	12º ano	38	17%
	Licenciatura	115	51%
	Mestrado ou superior	58	26%

Procedimento

Criou-se um questionário online, através do *Qualtrics*, sendo este composto por cinco secções. Primeiramente, o consentimento informado, onde eram transmitidas as informações relativamente ao anonimato, confidencialidade e o objetivo do estudo. Depois da aceitação explícita de participação voluntária no estudo, solicitaram-se informações sociodemográficas, como o sexo, a idade e o nível mais elevado de instrução completado. Seguidamente, foram apresentados três blocos de perguntas onde era pedido aos indivíduos para responderem às mesmas de acordo com aquilo que mais se adequava a si e ao contexto do seu trabalho, numa escala de *Likert* em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e em que 5 corresponde a “concordo totalmente”.

O questionário foi partilhado com os participantes através de diversas plataformas online, nomeadamente o *Facebook*, o *Whatsapp*, o *e-mail* e o *Linkedin*.

Medidas

O *suporte social*, foi medido com base no instrumento de Bakker & Bal (2010), através de três itens. A escala de resposta varia entre 1 que corresponde a “discordo totalmente” até 5 que corresponde a “concordo totalmente”, não existindo necessidade de reversão de nenhum item. Utilizaram-se os seguintes itens: “Os meus colegas prestam atenção aos meus sentimentos e problemas.”, “Os meus colegas ajudam-me na realização das tarefas.” e “Tenho um bom ambiente de trabalho.”.

O *feedback do trabalho*, foi medido com base no instrumento *The Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson & Humphrey (2006), através de três itens. A escala de resposta varia entre 1 que corresponde a “discordo totalmente” até 5 que corresponde a “concordo totalmente”, não existindo necessidade de reversão de nenhum item. Utilizaram-se os seguintes itens: “As atividades do meu trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a eficácia.”, “O meu trabalho, por si só, fornece *feedback* sobre o meu desempenho.” e “O meu trabalho, por si só, fornece informação sobre o meu desempenho.”.

O construto *work engagement* foi medido com base no instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3) dos autores Schaufeli et al. (2017), através de três itens, um para cada dimensão vigor, dedicação e absorção. A escala de resposta varia entre 1 que corresponde a “discordo totalmente” até 5 que corresponde a “concordo totalmente”, não existindo necessidade de reversão de nenhum item. Utilizaram-se os seguintes itens: “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.”, “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.” e “Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço.”.

O construto *equilíbrio trabalho-família* foi medido com base no instrumento de Carlson et al. (2009), através de quatro itens. A escala de resposta varia entre 1 que corresponde a “discordo totalmente” até 5 que corresponde a “concordo totalmente”, não existindo necessidade de reversão de nenhum item. Utilizaram-se os seguintes itens: “Sou capaz de atingir as expectativas que os meus familiares e chefias têm sobre mim.”, “Os meus colegas de trabalho e os meus familiares diriam que estou a atingir as expectativas que eles têm sobre mim.”, “Sou capaz de negociar e atingir as expectativas que têm sobre mim no trabalho e na minha família.” e “Consigo atender às expectativas das pessoas mais importantes do meu trabalho e da minha família”.

O construto *desempenho contextual* foi medido com base no instrumento *Individual Work Performance Questionnaire* de Koopmans et al. (2013) e no instrumento de Goodman & Svyantek (1999), através de 8 itens. A escala de resposta varia entre 1 que corresponde a “discordo totalmente” até 5 que corresponde a “concordo totalmente”, não existindo necessidade de reversão de nenhum item. Utilizaram-se os seguintes itens: “Tenho ideias de soluções criativas para novos problemas.”, “Assumo tarefas desafiadoras quando possível.”, “Começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.”, “Procuro manter o meu conhecimento do trabalho em dia.”, “Procuro manter as competências do meu trabalho em dia.”, “Tomo iniciativa em orientar os novos funcionários do departamento, mesmo quando este comportamento não faz parte da minha função.”, “Ajudo os meus colegas de trabalho, quando a carga de trabalho deles aumenta, até eles superarem os obstáculos.” e “Auxílio os meus colegas na realização das suas tarefas de trabalho quando estes estão ausentes.”.

A idade foi medida com base na pergunta “Que idade tem?”, com cinco opções de resposta: “entre 18 a 29 anos”, “entre os 30 a 39 anos”, “entre os 40 a 49 anos”, “entre 50 a 59 anos” e “igual ou superior a 60 anos”.

O sexo tinha duas opções de resposta: “masculino” e “feminino”.

As habilitações foram medidas com base na pergunta “Qual o nível mais elevado de instrução que completou?”, com quatro opções de resposta: “até ao 9.ºano”, “12.ºano”, “licenciatura” e “mestrado ou superior”.

RESULTADOS

Qualidade Métricas dos Instrumentos

Na Tabela 2, apresenta-se a estatística descritiva das variáveis em estudo. Globalmente, observa-se uma adequada amplitude de resposta e os valores tanto da curtose como da assimetria encontram-se compreendidos entre $< |3|$ e $< |8|$, satisfazendo os pressupostos que indicam que os valores tendem para uma distribuição normal (e.g., Kline, 2011).

Tabela 2 - Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo Conceptual

	M*	Med	DP	Min	Max	Curt	Ass
<i>Suporte Social</i>	4,03	4	0,7	1,67	5	0,52	-0,81
<i>Feedback do Trabalho</i>	3,99	4	0,78	1,33	5	1,34	-1,1
<i>Work Engagement</i>	4,27	4,33	0,75	1,33	5	2,76	-1,56
<i>Equilíbrio Trabalho-Família</i>	4,02	4	0,62	1,75	5	0,99	-0,55
<i>Desempenho Contextual</i>	4,34	4,38	0,42	2,75	5	0,98	-0,76

Legenda: M=média; Med=mediana; DP=desvio-padrão; Min=mínimo; Max=máximo; Curt=curtose; Ass=assimetria
* escala: 1-5

De modo a avaliar a fiabilidade, analisámos os índices de consistência interna, através dos alfas de *Cronbach*. Através da Tabela 3, podemos constatar que os valores dos alfas de *Cronbach* estão na maioria dentro dos parâmetros aceitáveis $\alpha > 0,7$; apenas a variável *suporte social e desempenho contextual* apresentam valores ligeiramente abaixo do recomendado (e.g., Nunnally, 1978).

Tabela 3 - Alfas de Cronbach e Correlações

	1	2	3	4	5	6	7
1. Suporte Social	(0,64)						
2. Feedback do Trabalho	0,249**	(0,79)					
3. Work Engagement	0,324**	0,407**	(0,81)				
4. Equilíbrio Trabalho-Família	0,363**	0,478**	0,398**	(0,80)			
5. Desempenho Contextual	0,418**	0,404**	0,421**	0,521**	(0,68)		
6. Idade	-0,080	-0,002	0,130	0,021	0,061		
7. Sexo	-0,087	-0,040	-0,050	-0,016	0,005	-0,279**	
8. Habilitações	0,043	-0,100	-0,054	-0,167*	-0,148*	-0,080	-0,125*

**p<0,01

*p<0,05

Correlações

Ainda na tabela 3, observa-se que todas as variáveis do modelo de análise se encontram correlacionadas positiva e significativamente entre si.

Todas as correlações, entre as variáveis do modelo, apresentam correlações moderadas, uma vez que o $|r|$ se encontra entre 0,25 a 0,5, exceto a correlação entre o *desempenho contextual* e o *equilíbrio trabalho-família* (Marôco, 2018).

Em relação às variáveis de controlo, o sexo e idade não estão significativamente associadas ao *desempenho contextual*. As habilitações apesar de estarem correlacionadas negativa e significativamente com o *equilíbrio trabalho-família* ($R^2= 0,028$) e com o *desempenho contextual* ($R^2= 0,022$), apresentam ambas correlações consideradas fracas, uma vez que o $|r|$ está abaixo de 0,25 (Marôco, 2018) e os efeitos são bastante reduzidos.

Assim, por razões de parcimónia, as variáveis de controlo, não foram incluídas no modelo de regressão testado posteriormente.

Testes de Hipóteses

De forma a testar a **Hipótese 1a** “*O suporte social, influencia, positivamente e significativamente o desempenho contextual.*” e a **Hipótese 1b** “*O feedback do trabalho, influencia, positivamente e significativamente o desempenho contextual.*” procedeu-se à realização de uma regressão linear múltipla.

Verificaram-se os pressupostos da regressão, nomeadamente no que diz respeito aos índices de multicolinearidade, tanto para a variável *suporte social* (Tolerância 0,938, VIF 1,066, Índice 14,78), como para a variável *feedback no trabalho* (Tolerância 0,938, VIF 1,066, Índice 10,793).

Como se apresenta na tabela 4, o modelo é estatisticamente significativo ($F_{2;222} = 41,245$; $p = 0,000$) e explica 27,1% da variabilidade do *desempenho contextual* ($R^2 = 0,271$). Verifica-se que o *suporte social* tem um efeito positivo no *desempenho contextual* ($B = 0,200$); ou seja, à medida que aumentam os níveis do *suporte social*, também aumentam os níveis de *desempenho contextual*. Verifica-se que o *feedback do trabalho* tem um efeito positivo no *desempenho contextual* ($B = 0,169$); ou seja, à medida que se aumentam os níveis do *feedback do trabalho*, também aumentam os níveis de *desempenho contextual*.

Assim, estes resultados suportam a H1a e a H1b.

Tabela 4 - Regressão Linear Múltipla

	Coefficiente não padronizado (B)	Coefficiente padronizado	t	p
<i>Suporte Social</i>	0,200	0,339	5,724	0,000
<i>Feedback do Trabalho</i>	0,169	0,320	5,401	0,000

De forma a testar a **Hipótese 2a** “*O work engagement é um mediador na relação positiva entre o suporte social e o desempenho contextual.*”, a **Hipótese 2b** “*O work engagement é um mediador na relação positiva entre o feedback do trabalho e o desempenho contextual.*”, a **Hipótese 3a** “*O equilíbrio trabalho-família é um mediador na relação positiva entre o suporte social e o desempenho contextual.*” e a **Hipótese 3b** “*O equilíbrio trabalho-família é um mediador na relação positiva entre o feedback do trabalho e o desempenho contextual.*” realizou-se uma mediação dupla paralela, através do *Process*, com o modelo 4, do SPSS, procedimento proposto por Preacher e Hayes (2008).

Como se observa na tabela 5, o *suporte social* está positivamente relacionado com o *desempenho contextual*, através do *work engagement* (B = 0,024, SE = 0,012, IC 95 % [0,003, 0,051]), e do *equilíbrio trabalho-família* (B = 0,048, SE = 0,016, IC 95 % [0,021, 0,083]). Podemos também constatar que o efeito direto do *suporte social* no *desempenho contextual* é significativo (B = 0,128, SE = 0,035, IC 95 % [0,060, 0,196]), como tal estamos perante uma mediação paralela parcial, através do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família*, sendo que o presente modelo explica 37,9% da variabilidade dos dados ($R^2 = 0,379$). O efeito total do modelo é significativo (B = 0,200, SE = 0,035, IC 95 % [0,131, 0,269]).

Tabela 5 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos do *Suporte Social*

De → Para	Efeito	SE	IC (Baixo)	IC (Alto)
Efeito Total	0,200	0,035	0,131	0,269
Efeito Direto	0,128	0,035	0,060	0,196
SS ► WE ► DC	0,024	0,012	0,003	0,051
SS ► ET-F ► DC	0,048	0,016	0,021	0,083

Legenda: SS=Suporte Social; WE=Work Engagement; DC=Desempenho Contextual; ET-F=Equilíbrio Trabalho-Família

Na tabela 6, verifica-se que *o feedback do trabalho* está positivamente relacionado com o *desempenho contextual*, através do *work engagement* (B = 0,032, SE = 0,020 IC 95 % [0,003, 0,078]), e do *equilíbrio trabalho-família* (B = 0,068, SE = 0,017, IC 95 % [0,039, 0,104]).

Podemos também constatar que o efeito direto do *feedback do trabalho* no *desempenho contextual* é significativo (B = 0,069, SE = 0,033, IC 95 % [0,004, 0,135]), como tal estamos perante uma mediação paralela parcial, através do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família*, sendo que o presente modelo explica 37,9% da variabilidade dos dados (R2 = 0,379). O efeito total do modelo é significativo (B = 0,169, SE = 0,031, IC 95 % [0,108, 0,231]).

Tabela 6 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos do *Feedback do Trabalho*

De → Para	Efeito	SE	IC (Baixo)	IC (Alto)
Efeito Total	0,169	0,031	0,108	0,231
Efeito Direto	0,069	0,033	0,004	0,135
FT ► WE ► DC	0,032	0,020	0,003	0,078
FT ► ET-F ► DC	0,068	0,017	0,039	0,104

Legenda: FT=*Feedback do Trabalho*; WE=*Work Engagement*; DC=*Desempenho Contextual*; ET-F=*Equilíbrio Trabalho-Família*

Assim, os resultados suportam parcialmente as hipóteses H2a, H2b, H3a e H3b.

Tabela 7 - Resultados da Mediação Dupla Paralela

	Consequentes								
	<i>Work Engagement</i>			<i>Equilíbrio Trabalho-Família</i>			<i>Desempenho Contextual</i>		
Antecedentes	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
<i>Suporte Social</i>	0,254	0,066	0,000	0,230	0,052	0,000	0,128	0,035	0,000
<i>Feedback do Trabalho</i>	0,334	0,059	0,000	0,328	0,046	0,000	0,069	0,033	0,039
<i>Work Engagement</i>	-----	-----	-----	-----	-----	-----	0,096	0,034	0,0049
<i>Equilíbrio Trabalho-Família</i>	-----	-----	-----	-----	-----	-----	0,208	0,043	0,000
Constante	1,916	0,309	0,000	1,786	0,244	0,000	2,299	0,178	0,000
	$R_2 = 0,219$			$R_2 = 0,292$			$R_2 = 0,379$		
	$F(2,222) = 31,069 = 0,000$			$F(2,222) = 45,668 = 0,000$			$F(4,220) = 33,568 = 0,000$		

Na figura 2, apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos.

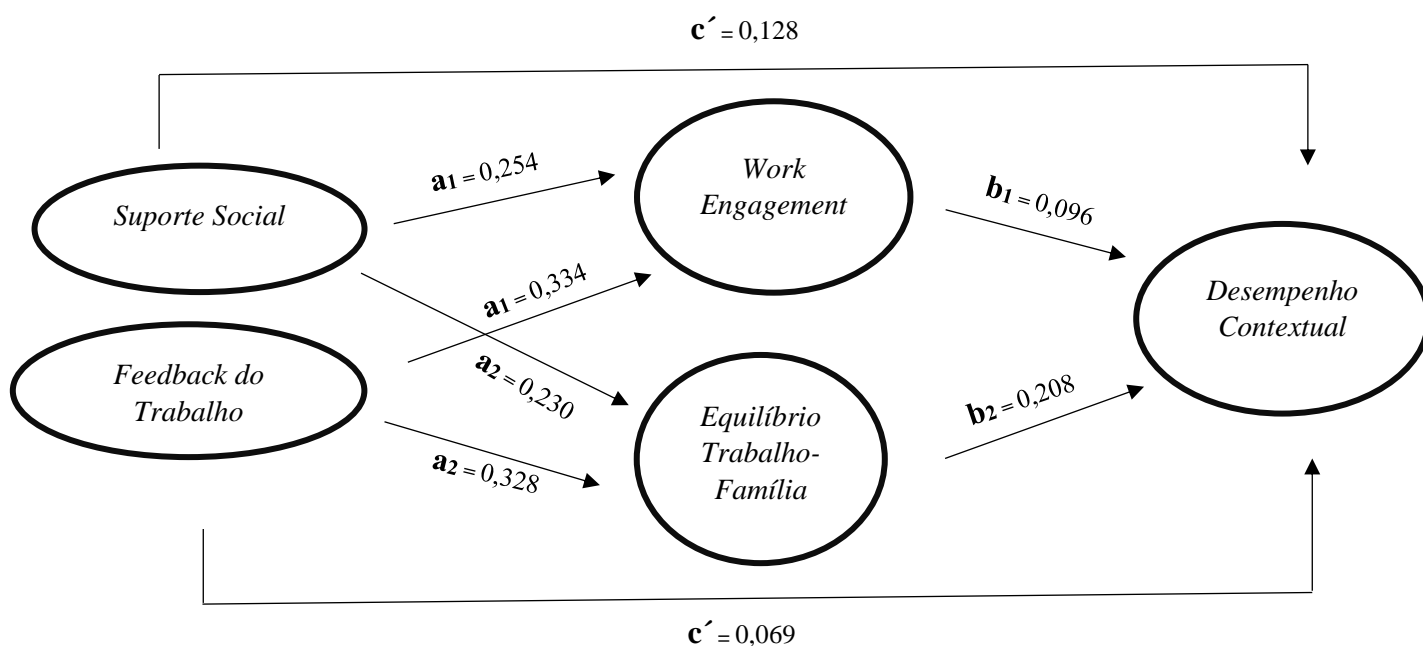


Figura 2 - Síntese dos Resultados dos Modelos de Regressão

DISCUSSÃO

O presente estudo visava compreender a relação de dois recursos do trabalho, o *suporte social* e o *feedback do trabalho*, com o *desempenho contextual* e o papel do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família*, enquanto mediadores nessa relação.

Nesse sentido, elaboraram-se as seguintes hipóteses: **(1a)** *O suporte social, influencia, positiva e significativamente o desempenho contextual;* **(1b)** *O feedback do trabalho, influencia, positiva e significativamente o desempenho contextual;* **(2a)** *O work engagement é um mediador na relação positiva entre o suporte social e o desempenho contextual;* **(2b)** *O work engagement é um mediador na relação positiva entre o feedback do trabalho e o desempenho contextual;* **(3a)** *O equilíbrio trabalho-família é um mediador na relação positiva entre o suporte social e o desempenho contextual;* e **(3b)** *O equilíbrio trabalho-família é um mediador na relação positiva entre o feedback do trabalho e o desempenho contextual.*

Os resultados do estudo demonstraram que o *suporte social* ($\beta = 0,339$) e o *feedback do trabalho* ($\beta = 0,320$) influenciam positivamente e significativamente o *desempenho contextual*, suportando assim as hipóteses 1a e 1b.

Quando no contexto de trabalho, os indivíduos dispõem de um elevado *suporte social*; isto é, os seus colegas prestam atenção aos seus sentimentos e problemas, ajudam na realização das tarefas, existe um bom ambiente de trabalho, o seu *desempenho contextual* aumenta; ou seja, estes apresentam um maior número de comportamentos de autonomia, auxílio a terceiros, desenvolvimento, assim como comunicação, esforço e disciplina.

O mesmo acontece, quando o próprio trabalho que o indivíduo está a executar proporciona *feedback* sobre o seu desempenho; ou seja, quanto maior for o *feedback do trabalho*, maiores serão os níveis de *desempenho contextual*.

Os resultados encontrados vão ao encontro do estudo de Ceschi e colaboradores (2017) que demonstrou que os recursos do trabalho estão positivamente relacionados com o desempenho extra função. E ainda fornece conclusões específicas de duas dimensões dos recursos do trabalho, o *suporte social* e o *feedback do trabalho* no *desempenho contextual*.

Também se constatou que o *suporte social* está positivamente relacionado ao *desempenho contextual*, através do *work engagement* ($B = 0,024$) e do *equilíbrio trabalho-família* ($B = 0,048$), suportando assim parcialmente as hipóteses 2a e 3a. Quando os indivíduos dispõem de um elevado *suporte social*, existindo um bom ambiente

de trabalho, o seu *desempenho contextual* aumenta; contudo, esta relação é potenciada se os indivíduos estiverem envolvidos no seu trabalho, se apresentarem um estado de espírito positivo e recompensador referente ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). Ao estarem envolvidos no trabalho que realizam, o impacto do *suporte social* no *desempenho contextual* é superior.

O mesmo sucede com o *equilíbrio trabalho-família*; a relação entre o *suporte social* e o *desempenho contextual* é potenciada quando os indivíduos conseguem atender às responsabilidades de ambos os papéis principais no trabalho e na família. As vivências experienciadas pelos indivíduos na interação trabalho-família, quando positivas (Carlson et al., 2009), tornam o impacto do *suporte social* no *desempenho contextual* superior.

Uma vez que o efeito direto do *suporte social* no *desempenho contextual* continua significativo ($B = 0,128$) quando se consideram as variáveis mediadoras, estamos perante uma mediação paralela parcial; ou seja, a relação entre o *suporte social* e o *desempenho contextual* é significativa, independentemente de o indivíduo estar envolvido no seu trabalho ou de apresentar um equilíbrio entre as suas responsabilidades laborais e familiares; contudo, ao existirem políticas que promovam o *work engagement* e o *equilíbrio trabalho-família* numa empresa, o apoio que o indivíduo recebe no seu trabalho, irá ter um maior impacto nos seus níveis de *desempenho contextual*.

O papel mediador do *equilíbrio trabalho-família* ($B = 0,048$) na relação entre o *suporte social* e o *desempenho contextual* é superior à mediação do *work engagement* ($B = 0,024$) na relação entre o *suporte social* e o *desempenho contextual*; como tal, um equilíbrio entre as responsabilidades familiares e as responsabilidades laborais potencia mais a relação entre o *suporte social* e o *desempenho contextual*.

Também se constatou que o *feedback do trabalho* está positivamente relacionado com o *desempenho contextual*, através do efeito indireto do *work engagement* ($B = 0,032$), e do efeito indireto do *equilíbrio trabalho-família* ($B = 0,068$), suportando assim parcialmente as hipóteses 2b e 3b.

Verificou-se ainda que o próprio *feedback* que o trabalho proporciona ao indivíduo aumenta os níveis de *desempenho contextual* do indivíduo; contudo, esta relação é potenciada quando os indivíduos estão envolvidos no seu trabalho, transparecendo um estado de espírito positivo e recompensador referente ao mesmo (Schaufeli & Bakker, 2004).

O mesmo se verifica com o *equilíbrio trabalho-família*, pois quando os indivíduos

conciliam os seus deveres profissionais e familiares, o impacto do *feedback do trabalho* no *desempenho contextual* é mais alto.

O efeito direto do *feedback do trabalho* no *desempenho contextual* mantém-se significativo ($B = 0,069$) quando se consideram as variáveis mediadoras; como tal, estamos na presença de uma mediação paralela parcial, o que significa que a relação do *feedback do trabalho* com o *desempenho contextual* é significativa, não obstante a envolvimento dos indivíduos no seu trabalho ou a existência de um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares. Todavia, quando uma empresa viabiliza políticas que propiciam o *work engagement* e o *equilíbrio trabalho-família*, o *feedback* fornecido pelo trabalho, terá um maior impacto nos níveis de *desempenho contextual* do próprio.

A mediação do *equilíbrio trabalho-família* ($B = 0,068$), na relação entre o *feedback do trabalho* e o *desempenho contextual* é superior à mediação do *work engagement* ($B = 0,032$), na relação entre o *feedback do trabalho* e o *desempenho contextual*; como tal, um equilíbrio entre as responsabilidades familiares e as responsabilidades laborais potencia mais a relação entre o *feedback do trabalho* e o *desempenho contextual*.

Os resultados encontrados, tendo como mediador o *work engagement* na relação entre o *suporte social* e o *feedback do trabalho* com o *desempenho contextual*, vão ao encontro dos estudos empíricos anteriormente referidos e utilizados para fundamentar as hipóteses elaboradas, nomeadamente o estudo de Lorente e colaboradores (2014), cujos resultados demonstraram que o *work engagement* é um mediador na relação entre os recursos de trabalho e desempenho e o estudo de Gil-Beltrán e colaboradores (2020), que demonstrou que os recursos do trabalho estão significativa e positivamente relacionados com o desempenho, tendo como mediador o *work engagement*.

Relativamente ao estudo de Bakker e Bal (2010), os resultados são um pouco diferentes aos encontrados no presente estudo. O *feedback* de desempenho está positivamente relacionado com o envolvimento no trabalho semanal, contudo, o *suporte social* não; o *work engagement* semanal está positivamente relacionado com o desempenho semanal, e não foi encontrada mediação do *work engagement* na relação entre o *suporte social* e o *feedback* do trabalho com o desempenho semanal. Estes resultados realçam a necessidade de aprofundar a análise das dimensões dos recursos do trabalho e das suas relações com o desempenho.

Os resultados encontrados, no presente estudo, acrescentam à literatura alguma evidência empírica da relação de duas dimensões dos recursos do trabalho, o *suporte social* e o *feedback do trabalho*, com o *desempenho contextual*, e não apenas a relação global dos recursos do trabalho como um todo, contribuindo também para a explicação da dimensão contextual do desempenho no trabalho, que tem recebido menos atenção na pesquisa sobre o desempenho.

Os resultados relativos ao papel mediador do *equilíbrio trabalho-família* salientam a relevância do conceito nesta literatura, uma vez que apenas se encontraram estudos empíricos que sugerem evidências indiretas para uma mediação, como o estudo de Bakker e Geurts (2004) que demonstrou que os recursos do trabalho estão fortemente relacionados com interação positiva do trabalho-família; e o estudo de Wayne e colaboradores (2020) que concluiu que os recursos de trabalho, como características de trabalho enriquecidas e comportamentos de supervisão e de apoio à família, estão positivamente relacionados com o enriquecimento trabalho-família. O estudo de Johari e colaboradores (2018) demonstrou que o *equilíbrio trabalho-família* tem um impacto positivo e significativo no desempenho no trabalho e o estudo de Zivnuska e colaboradores (2019) evidenciou que o *equilíbrio trabalho-família* está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho.

Neste estudo, observou-se uma relação positiva, significativa e moderada entre o *work engagement* e o *equilíbrio trabalho-família* (Marôco, 2018); contudo, a causalidade entre o *work engagement* e o *equilíbrio trabalho-família* não está estabelecida, e apesar dos estudos empíricos acerca da temática terem aumentado, a direção ainda não é clara, existindo estudos que concluem que o *work engagement* é o um antecedente do *equilíbrio trabalho-família* e outros que concluem que o *equilíbrio trabalho-família* é um antecedente do *work engagement* (Wood et al., 2020). Há uma escassez de teorias que relacionam os dois conceitos. De facto, as teorias mais utilizadas nos estudos são a teoria COR e o modelo JD-R, que não se focam na direção ou causalidade das variáveis (Wood et al., 2020), pelo que os resultados aqui obtidos sugerem que importa averiguar melhor essas relações.

O presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente pelo facto de ter sido utilizada uma amostra *snowball*, o que não permitiu um controlo do contexto de cada indivíduo. Ao ter sido utilizado um questionário online, qualquer tipo de dúvida ou questão do indivíduo relativamente a uma pergunta pode não ter sido esclarecida; o valor

do alfa de *Cronbach* da variável *suporte social* e da variável *desempenho contextual* apresentam uma consistência interna um pouco abaixo do recomendado; os instrumentos utilizados são de autorrelato, o que pode conduzir a questões de desejabilidade social ou falta de veracidade das respostas dadas; e não foi possível analisar a causalidade dos efeitos, pois trata-se de um estudo sincrónico/transversal, correlacional.

Para estudos futuros afigura-se relevante testar as mesmas hipóteses, com uma amostra diferente e/ou com instrumentos diferentes, com o objetivo de perceber se os resultados são consistentes e se as hipóteses são suportadas; ao existirem poucos estudos empíricos é pertinente contribuir para a consolidação da temática replicando o estudo; de forma a contribuir para o aumento do valor do alfa de *Cronbach* era importante escolher outro instrumento para avaliar as variáveis *suporte social* e *desempenho contextual*, aumentar o número de itens que avaliam as variáveis ou mesmo aumentar a amostra do estudo; também seria relevante testar as hipóteses com determinadas profissões específicas ou testá-las em apenas uma empresa, com o intuito de controlar as variáveis do contexto; realizar estudos experimentais com esta temática permitindo assim retirar conclusões sobre os efeitos de causalidade; e ainda realizar o mesmo estudo, mas com o construto *work life balance*, uma vez que poucos estudos se focam no construto global e a vida da esfera extratrabalho não inclui apenas a família.

O estudo apresenta algumas implicações práticas, uma vez que realça a necessidade de as empresas refletirem acerca da importância dos recursos do trabalho, do *work engagement* e do *equilíbrio trabalho-família* no desempenho no trabalho. De facto, o desempenho no trabalho não consiste apenas no cumprimento dos objetivos organizacionais estabelecidos, e é importante analisar também as outras dimensões. Um objetivo central de uma organização é a sua sustentabilidade, sendo que o desempenho do indivíduo contribui para essa sustentabilidade. Assim, é importante que a organização proporcione recursos de trabalho aos seus trabalhadores, como *suporte social* e o *feedback do trabalho*, que apresente políticas organizacionais que promovam o *work engagement* e o *equilíbrio trabalho-família*, pois nesse caso será maior a probabilidade de o desempenho dos indivíduos aumentar e com eventual benefício para todos.

REFERÊNCIAS

- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345–366. <https://doi.org/10.1177/0730888404266349>
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Brummelhuis, L. L. ten, & Bakker, A. B. B. (2012). A Resource Perspective on the Work Home Interface. *American Psychological Association*, 67(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? Dawn. *Hum Relat.*, 62(10), 1–20. <https://doi.org/doi:10.1177/0018726709336500>

- Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R., & Weller, J. (2017). Decision-making processes in the workplace: How exhaustion, lack of resources and job demands impair them and affect performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00313.343>
- D' Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Gil-Beltrán, E., Llorens, S., & Salanova, M. (2020). Employees' Physical Exercise, Resources, Engagement, and Performance: A Cross-sectional Study from HERO Model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 39–47. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a4>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-environment fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wayne, J. H. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 559–574. <https://doi.org/10.1348/096317906X163081>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3^a ed.). Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30, 1–23.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. M., & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200–207. <https://doi.org/10.1002/ijop.12049>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7^a ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215–232.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory* (2^a ed). New York: McGraw-Hill.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries Wilmar. *European Journal of Psychological Assessment*, 1–15. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2009). Job Performance. In *Sage Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1). <https://doi.org/10.4135/9781849200455>
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, *67*(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
- Wayne, J. H., Matthews, R., Crawford, W., & Casper, W. J. (2020). Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. *Human Resource Management*, *59*(1), 25–42. <https://doi.org/10.1002/hrm.21971>

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 00(0), 1–23. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

Zivnuska, S., Carlson, J. R., Carlson, D. S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2019). Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance. *Journal of Social Psychology*, 159(6), 746–760. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1578725>

ANEXOS

Anexo A – Regressão Linear Múltipla, tendo como variáveis predictoras, o *suporte social* e o *feedback do trabalho*

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,418 ^a	,175	,171	,37776	,175	47,336	1	223	,000
2	,520 ^b	,271	,264	,35594	,096	29,173	1	222	,000

a. Preditores: (Constante), Suporte Social - Recursos do Trabalho

b. Preditores: (Constante), Suporte Social - Recursos do Trabalho, Feedback do Trabalho - Recursos do Trabalho

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,755	1	6,755	47,336	,000 ^b
	Resíduo	31,823	223	,143		
	Total	38,578	224			
2	Regressão	10,451	2	5,226	41,245	,000 ^c
	Resíduo	28,126	222	,127		
	Total	38,578	224			

a. Variável Dependente: desempenho contextual

b. Preditores: (Constante), Suporte Social - Recursos do Trabalho

c. Preditores: (Constante), Suporte Social - Recursos do Trabalho, Feedback do Trabalho - Recursos do Trabalho

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,339	,147		22,735	,000	3,050	3,629					
	Suporte Social - Recursos do Trabalho	,247	,036	,418	6,880	,000	,176	,318	,418	,418	,418	1,000	1,000
2	(Constante)	2,854	,165		17,294	,000	2,529	3,179					
	Suporte Social - Recursos do Trabalho	,200	,035	,339	5,724	,000	,131	,269	,418	,359	,328	,938	1,066
	Feedback do Trabalho - Recursos do Trabalho	,169	,031	,320	5,401	,000	,108	,231	,404	,341	,310	,938	1,066

a. Variável Dependente: desempenho contextual

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Suporte Social - Recursos do Trabalho	Feedback do Trabalho - Recursos do Trabalho
1	1	1,985	1,000	,01	,01	
	2	,015	11,578	,99	,99	
2	1	2,961	1,000	,00	,00	,00
	2	,025	10,793	,02	,41	,82
	3	,014	14,780	,98	,59	,18

a. Variável Dependente: desempenho contextual

Anexo B – Process do SPSS do modelo em estudo, tendo como variável preditora, o suporte social

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : DC8
X : RT_SS3
M1 : WE3
M2 : WLB4

Covariates:
RT_FT3

Sample
Size: 225

OUTCOME VARIABLE:
WE3

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4676	,2187	,4448	31,0687	2,0000	222,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9158	,3092	6,1960	,0000	1,3065	2,5252
RT_SS3	,2536	,0655	3,8687	,0001	,1244	,3827
RT_FT3	,3339	,0587	5,6862	,0000	,2182	,4497

Standardized coefficients

	coeff
RT_SS3	,2370
RT_FT3	,3483

OUTCOME VARIABLE:
WLB4

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5399	,2915	,2764	45,6677	2,0000	222,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7859	,2437	7,3269	,0000	1,3056	2,2663
RT_SS3	,2301	,0517	4,4535	,0000	,1283	,3319
RT_FT3	,3277	,0463	7,0779	,0000	,2364	,4189

Standardized coefficients

	coeff
RT_SS3	,2598
RT_FT3	,4129

OUTCOME VARIABLE:
DC8

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---------------	---	------	-----	---	-----	-----	---

```

,6156      ,3790      ,1089      33,5676      4,0000      220,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,2986      ,1776      12,9397      ,0000      1,9485      2,6487
RT_SS3    ,1280      ,0345      3,7115      ,0003      ,0600      ,1960
WE3       ,0962      ,0339      2,8416      ,0049      ,0295      ,1630
WLB4      ,2077      ,0430      4,8362      ,0000      ,1231      ,2924
RT_FT3    ,0691      ,0333      2,0756      ,0391      ,0035      ,1347

Standardized coefficients
      coeff
RT_SS3    ,2166
WE3       ,1742
WLB4      ,3113
RT_FT3    ,1305

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
DC8

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,5205      ,2709      ,1267      41,2450      2,0000      222,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,8539      ,1650      17,2938      ,0000      2,5287      3,1791
RT_SS3    ,2002      ,0350      5,7239      ,0000      ,1313      ,2692
RT_FT3    ,1693      ,0313      5,4012      ,0000      ,1075      ,2311

Standardized coefficients
      coeff
RT_SS3    ,3387
RT_FT3    ,3196

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_ps
c_cs
,2002      ,0350      5,7239      ,0000      ,1313      ,2692      ,4825
,3387

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_ps
c'_cs
,1280      ,0345      3,7115      ,0003      ,0600      ,1960      ,3085
,2166

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL      ,0722      ,0201      ,0359      ,1146
WE3        ,0244      ,0127      ,0025      ,0521
WLB4       ,0478      ,0155      ,0204      ,0817
(C1)       -,0234      ,0200      -,0643      ,0148

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL      ,1740      ,0463      ,0891      ,2695
WE3        ,0588      ,0294      ,0063      ,1224
WLB4       ,1152      ,0375      ,0494      ,1972
(C1)       -,0564      ,0489      -,1577      ,0351

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
TOTAL      ,1221      ,0324      ,0623      ,1898
WE3        ,0413      ,0203      ,0043      ,0848
WLB4       ,0809      ,0264      ,0340      ,1386
(C1)       -,0396      ,0343      -,1119      ,0236

```

Specific indirect effect contrast definition(s):
(C1) WE3 minus WLB4

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Anexo C – Process do SPSS do modelo em estudo, tendo como variável preditora, o *feedback do trabalho*

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : DC8
 X : RT_FT3
 M1 : WE3
 M2 : WLB4

Covariates:
 RT_SS3

Sample
 Size: 225

OUTCOME VARIABLE:
 WE3

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4676	,2187	,4448	31,0687	2,0000	222,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9158	,3092	6,1960	,0000	1,3065	2,5252
RT_FT3	,3339	,0587	5,6862	,0000	,2182	,4497
RT_SS3	,2536	,0655	3,8687	,0001	,1244	,3827

Standardized coefficients

	coeff
RT_FT3	,3483
RT_SS3	,2370

OUTCOME VARIABLE:
 WLB4

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5399	,2915	,2764	45,6677	2,0000	222,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7859	,2437	7,3269	,0000	1,3056	2,2663
RT_FT3	,3277	,0463	7,0779	,0000	,2364	,4189
RT_SS3	,2301	,0517	4,4535	,0000	,1283	,3319

Standardized coefficients

	coeff
RT_FT3	,4129
RT_SS3	,2598

OUTCOME VARIABLE:
 DC8

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6156	,3790	,1089	33,5676	4,0000	220,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2986	,1776	12,9397	,0000	1,9485	2,6487
RT_FT3	,0691	,0333	2,0756	,0391	,0035	,1347
WE3	,0962	,0339	2,8416	,0049	,0295	,1630
WLB4	,2077	,0430	4,8362	,0000	,1231	,2924
RT_SS3	,1280	,0345	3,7115	,0003	,0600	,1960

Standardized coefficients

	coeff
RT_FT3	,1305
WE3	,1742
WLB4	,3113
RT_SS3	,2166

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

DC8

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5205	,2709	,1267	41,2450	2,0000	222,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8539	,1650	17,2938	,0000	2,5287	3,1791
RT_FT3	,1693	,0313	5,4012	,0000	,1075	,2311
RT_SS3	,2002	,0350	5,7239	,0000	,1313	,2692

Standardized coefficients

	coeff
RT_FT3	,3196
RT_SS3	,3387

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,1693	,0313	5,4012	,0000	,1075	,2311
	,3196					,4079

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,0691	,0333	2,0756	,0391	,0035	,1347
	,1305					,1665

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,1002	,0232	,0600	,1513
WE3	,0321	,0192	,0034	,0778
WLB4	,0681	,0169	,0385	,1048
(C1)	-,0359	,0277	-,0878	,0220

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2414	,0525	,1498	,3540
WE3	,0774	,0438	,0085	,1778
WLB4	,1640	,0424	,0919	,2596
(C1)	-,0866	,0684	-,2187	,0506

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,1892	,0414	,1151	,2767
WE3	,0607	,0347	,0064	,1408
WLB4	,1285	,0322	,0709	,1990
(C1)	-,0678	,0527	-,1677	,0395

Specific indirect effect contrast definition(s):

(C1) WE3 minus WLB4

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----