

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bárbara Inês Santos Araújo

WORK-LIFE BALANCE
EM CONTEXTO PANDÉMICO

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão, orientada pelo
Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro de 2022

Dedicatória

À minha mãe, que faz com que tudo seja possível

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, por todo o acompanhamento e profissionalismo

À Mestre Célia Santos, por toda a disponibilidade e ensinamentos

Ao Dr. Mário Mateus (Caixa Geral de Depósitos), pela tutoria

À Joana Catarino (Caixa Geral de Depósitos), pela amizade

Ao meu namorado, família e amigos,

A todos os que contribuíram para o resultado final da presente dissertação,

Obrigada.

“The bad news is time flies. The good news is you’re the pilot.”

– Michael Altshuler, Motivational Speaker

Resumo

Atualmente, um dos temas mais abordados no âmbito dos recursos humanos é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pela importância que tem ganho para os trabalhadores com as recentes evoluções no mundo do trabalho. Este passou a ser um fator de importância na hora de escolher uma organização, a par do nível salarial e outras condições oferecidas pela entidade empregadora. Num mundo cada vez mais competitivo, onde as pressões profissionais e pessoais são intensas, torna-se fundamental garantir um equilíbrio entre os dois domínios, pelo que importa refletir sobre algumas questões: que estratégias podem ser colocadas em prática para atingir o desejado equilíbrio? Que variáveis são capazes de influenciar o mesmo? Qual o impacto do desejado equilíbrio na vida pessoal e profissional dos trabalhadores?

O presente estudo visa dar resposta a essas e outras questões sobre o tema, através do estudo do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional num contexto pandémico em que o teletrabalho foi dominante. A pesquisa desenvolvida contribui para a compreensão do impacto do tópico quer ao nível organizacional quer ao nível pessoal por meio da proposta de novas variáveis antecedentes capazes de influenciar o equilíbrio entre os dois domínios e variáveis consequentes que podem advir do mesmo. A investigação teve por base um inquérito realizado a 309 trabalhadores portugueses com o objetivo de testar um conjunto de hipóteses formuladas sobre o tema. Estas hipóteses foram testadas através do *software* estatístico *IBM SPSS* e os resultados demonstraram que o teletrabalho tem uma influência positiva no *work-life balance* e que as demandas de trabalho e as demandas familiares, assim como a fadiga relacionada com o trabalho, não têm um impacto negativo no equilíbrio entre os dois domínios. Além disso, há evidências de que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem um impacto positivo na felicidade hedónica, na felicidade eudemónica, no comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a organização, no orgulho organizacional, no comportamento proativo e no desempenho individual dos trabalhadores – *outputs* muito valorizados pelas empresas.

Palavras-chave: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, teletrabalho, fadiga relacionada com o trabalho, demandas de trabalho e familiares, felicidade hedónica e eudemónica, desempenho individual, orgulho organizacional, comportamento proativo

Abstract

Currently, one of the most discussed topics in the field of human resources is the balance between personal and professional life due to the importance it has gained for workers with recent developments in the work ecosystem. This has become an important factor when choosing an organization, along with the salary level and other conditions offered by the employer. In an increasingly competitive world, where professional and personal pressures are intense, it is essential to ensure a balance between the two domains, hence it is important to reflect on some questions: which strategies can we use to achieve this balance? What variables are able to influence it? Which is the impact of this balance in the personal and professional domains of workers?

The present study aims to answer these and other questions related to the topic, through the study of the balance between personal and professional life in a pandemic context in which teleworking was dominant. It contributes to the understanding of the impact of the topic at both the organizational and the personal level through the proposal of new antecedent variables capable of influencing the balance between the two domains and new consequent variables that can emerge from this balance. The basis of the investigation is a survey carried out with 309 portuguese workers in order to test a set of hypotheses formulated on the topic. The hypotheses were assessed using the IBM SPSS statistical software and the results showed that teleworking has a positive influence on work-life balance and work and family demands, as well as work-related fatigue. Contrary to the expectations, it does not exhibit a negative impact on the balance between the two domains. Furthermore, there is evidence that work-life balance has a positive impact on hedonic happiness, eudemonic happiness, affective commitment, organizational pride, proactive behavior and individual performance of workers - outputs that are highly valued by companies.

Keywords: work-life balance, work from home, work-related fatigue, work demands, family demands, hedonic happiness, eudaimonic happiness, affective commitment, individual performance, organizational pride, proactive behavior

Índice

Capítulo I – Introdução.....	7
1.1. Enquadramento do estudo.....	7
1.2. Objetivos do estudo	8
1.3. Estrutura da investigação.....	9
Capítulo II - Revisão da Literatura	10
2.1. <i>Work-Life Balance</i>	10
2.2. Antecedentes do <i>Work-Life Balance</i>	15
2.3. Consequências do <i>Work-Life Balance</i>	23
Capítulo III - Quadro Conceptual e Metodológico	34
3.1. Modelo conceptual da investigação	34
3.2. Hipóteses da investigação	35
Capítulo IV - Metodologia da Investigação.....	39
4.1. Método de recolha de dados	39
4.2. Elaboração do questionário.....	39
4.3. Operacionalização das variáveis	40
4.4. Pré-teste.....	46
4.5. Caraterização da amostra	46
4.6. Análise fatorial exploratória	49
4.7. Análise fatorial confirmatória.....	52
Capítulo V - Resultados do Estudo Empírico	58
5.1. Níveis de ajustamento do modelo estrutural.....	58
5.2. Análise descritiva das variáveis	59
5.3. Teste de hipóteses e discussão dos resultados	60
Capítulo VI - Conclusões	68
6.1. Contribuições teóricas.....	68
6.2. Contribuições práticas	69
6.3. Limitações e sugestões para investigações futuras	70
Referências Bibliográficas	72
Anexos.....	91

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual <i>Work-Life Balance</i>	35
Figura 2 - Modelo Estrutural	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hipóteses referentes aos antecedentes do <i>Work-Life Balance</i>	35
Tabela 2 - Hipóteses referentes às consequências do <i>Work-Life Balance</i>	36
Tabela 3 – Estrutura do questionário	40
Tabela 4 - Métrica <i>Work-Life Balance</i>	41
Tabela 5 - Métrica <i>Work From Home</i>	41
Tabela 6 - Métrica <i>Work-Related Fatigue</i>	42
Tabela 7 - Métrica <i>Work Demands</i>	42
Tabela 8 – Métrica <i>Family Demands</i>	43
Tabela 9 - Métrica <i>Hedonic Happiness</i>	43
Tabela 10 - Métrica <i>Eudaimonic Happiness</i>	43
Tabela 11 - Métrica <i>Affective Commitment</i>	44
Tabela 12 - Métrica <i>Individual Performance</i>	44
Tabela 13 - Métrica <i>Organizational Pride</i>	45
Tabela 14 - Métrica <i>Proactive Behavior</i>	45
Tabela 15 – Género dos inquiridos.....	46
Tabela 16 – Idade dos inquiridos.....	47
Tabela 17 – Agregado familiar dos inquiridos	47
Tabela 18 – Nível de rendimentos dos inquiridos	48
Tabela 19 – Habilitações literárias dos inquiridos.....	48
Tabela 20 – Tempo dos inquiridos na função.....	49
Tabela 21 – Análise fatorial exploratória	51
Tabela 22 - Níveis de ajustamento do modelo de medidas	52
Tabela 23 – Correlações, fiabilidade composta e AVE's.....	54
Tabela 24 - Análise da confiabilidade da medição dos indicadores.....	55
Tabela 25 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural	58
Tabela 26 - Análise descritiva das variáveis	59
Tabela 27 – Teste de hipóteses	61
Tabela 28 – Teste de hipóteses (efeito moderador).....	64

Capítulo I – Introdução

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional refere-se à capacidade de cada indivíduo, independentemente do sexo, de coordenar o trabalho e as obrigações familiares com sucesso. Trabalho, neste contexto, refere-se ao trabalho remunerado (Wheatley, 2012). As organizações têm vindo a implementar mudanças significativas para promover esse equilíbrio de forma a aumentar a sua capacidade de atrair e reter talento e aumentar a sua produtividade, incrementando a sua vantagem competitiva. Essas mudanças envolvem a promoção da flexibilização dos horários de trabalho, licenças de maternidade, direito à licença especial por acolhimento de crianças e o teletrabalho, por exemplo. Este último ponto é particularmente significativo, já que a pandemia COVID-19 generalizou rapidamente o trabalho a partir de casa e os funcionários viram-se obrigados a estabelecer e manter limites claros entre os domínios do trabalho e da vida, de forma a manter o equilíbrio trabalho-vida (Erro-Garcés, Urien, Cyras & Janušauskien, 2022).

1.1. Enquadramento do estudo

O conceito *work-life balance* tem sido debatido, ao longo dos anos, em função de várias questões socioeconómicas, nomeadamente a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, a crescente globalização e diversidade no mercado de trabalho (diferentes quadros de horários, diversas formas contratuais, entre outros), as novas estruturas familiares (famílias monoparentais, por exemplo) e a mudança nos princípios orientadores dos indivíduos, que atribuem mais importância ao bem-estar e à qualidade de vida.

Apesar de não existir consenso na literatura quanto à definição do constructo, com diversas teorias explicativas desenvolvidas pelos autores ao longo dos anos, a importância do tema torna-se explícita pelo que representa para os indivíduos e organizações. O tema é, inclusivamente, enquadrado juridicamente, nomeadamente no artigo 67.º da Constituição da República Portuguesa “*Incumbe, designadamente, ao Estado para protecção da família: (...) h) Promover, através da concertação das várias políticas sectoriais, a conciliação da actividade profissional com a vida familiar.*” e no n.º 2 do artigo 126.º do Código do Trabalho “*Na execução do contrato de trabalho, as partes devem colaborar na obtenção da maior produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador.*” que dá lugar à reflexão sobre as políticas a adotar

no sentido de promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, conseqüentemente, obter maior produtividade no âmbito organizacional.

A pandemia COVID-19 resultou em várias mudanças na vida dos indivíduos, já que os múltiplos papéis assumidos pelos mesmos foram interrompidos. Os países adotaram medidas drásticas para reduzir a propagação do vírus que implicavam o distanciamento social, o encerramento de escolas, instituições públicas e locais de trabalho. As pessoas foram forçadas a ficar em casa, pelo que esta se transformou no local de trabalho, na escola, no complexo desportivo, no recreio. As organizações foram igualmente forçadas a adaptar-se às circunstâncias, com mais oportunidades de trabalho a partir de casa para os seus trabalhadores. Fazer malabarismos entre os cuidados familiares e o trabalho remunerado revelou-se muito desafiador para os trabalhadores, mas significou maior flexibilidade que muitas vezes tem sido apontada como a solução para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especialmente para as mulheres (Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021).

O presente estudo surge pelo interesse nas formas de alcance do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dada a multiplicidade de papéis assumida pelos indivíduos, numa época com características atípicas que traz novos entendimentos sobre o tema. Com base na teoria social cognitiva, a presente investigação examina como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional contribui para o sucesso nos dois domínios, resultando em *outputs* valiosos quer para o indivíduo quer para a organização, como felicidade hedónica, eudemónica, proatividade, orgulho organizacional, entre outros.

1.2. Objetivos do estudo

Apesar do extenso volume de pesquisa sobre o tema, ainda são detetadas algumas lacunas na literatura. Kelliher, Richardson & Boiarintseva (2019) acreditam que o estudo sobre o tema se tem resumido a uma conceção restrita do que “vida” implica e tem sido baseado num modelo tradicional de trabalho, que não incorpora os desenvolvimentos recentes no trabalho e nas relações de trabalho. Twenge & Campbell (2008) referem que muitos trabalhadores, inclusive jovens sem filhos, exigem horários flexíveis e opõem-se a longas jornadas de trabalho. Isto pode colocar as organizações numa posição difícil já que têm de equilibrar as metas organizacionais com as metas pessoais dos funcionários. As mudanças nos modos de vida que surgiram no século XXI, no domínio profissional e

no domínio não profissional, dão lugar a novos debates sobre o tema que ainda não foram abrangidos pelos estudos existentes.

Por outro lado, as interrupções trazidas pela pandemia COVID-19 obrigaram a adaptações, trouxeram novos desafios para os trabalhadores e pouco se sabe sobre as implicações destes na capacidade dos funcionários de gerir a interação entre a vida profissional e a vida pessoal (Palumbo, 2020).

O objetivo central da presente investigação é testar um modelo conceptual que permita analisar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores em tempo de pandemia, tendo em conta o impacto das variáveis antecedentes “*Work From Home*”, “*Work-Related Fatigue*” e “*Work Demands*” e “*Family Demands*” e o impacto do equilíbrio entre os dois domínios nas variáveis consequentes “*Hedonic Happiness*”, “*Eudaimonic Happiness*”, “*Affective Commitment*”, “*Individual Performance*”, “*Organizational Pride*” e “*Proactive Behavior*”.

1.3. Estrutura da investigação

A dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução, que engloba o enquadramento do estudo, a definição do problema da investigação e os objetivos da mesma. O segundo capítulo compreende a revisão da literatura, o enquadramento teórico do estudo que inclui o constructo, os antecedentes e as consequências do mesmo. O terceiro capítulo é dedicado ao quadro conceptual e metodológico do estudo, apresenta-se o modelo conceptual desenhado e as hipóteses da investigação. O quarto capítulo corresponde à metodologia da investigação, pelo que clarifica o método de recolha de dados, a forma como foi desenvolvido o questionário, explana as métricas das variáveis, o pré-teste e é ainda caracterizada a amostra. Além disso, é examinada a análise fatorial exploratória e confirmatória. O quinto capítulo diz respeito aos resultados do estudo empírico, com uma breve referência aos níveis de ajustamento do modelo estrutural, a análise descritiva das variáveis e, por fim, a análise e interpretação dos dados trabalhados através do *software* estatístico *IBM SPSS*. O sexto capítulo trata das conclusões do estudo, refletindo sobre as contribuições e limitações do mesmo e dando sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo II - Revisão da Literatura

O presente capítulo é dedicado ao estado da arte, pelo que reúne conceitos e teorias desenvolvidas pelos autores ao longo do tempo. A revisão da literatura no âmbito das variáveis incluídas no modelo conceptual da investigação pretende enquadrar teoricamente o objeto de estudo.

2.1. *Work-Life Balance*

O termo *work-life balance* refere-se à relação entre os aspetos profissionais e não profissionais da vida dos indivíduos, onde alcançar um equilíbrio satisfatório entre a vida profissional e pessoal é normalmente entendido como a restrição de um lado (geralmente o trabalho), para ter mais tempo para o outro (Kelliher *et al.*, 2019). Este esforço para alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem sido uma área-chave de preocupação nas políticas do trabalho desde o início dos anos 2000 (Noda, 2020).

Ao longo dos anos, foram várias as definições concebidas pelos autores. Segundo McCarthy, Darcy e Grady (2010), *work-life balance* é o termo geral utilizado para descrever iniciativas organizacionais destinadas a melhorar a experiência do funcionário em domínios profissionais e não profissionais. Para Grawitch, Maloney, Mooshegian e Barber (2013), o conceito trabalho-vida é um termo amplo que se refere à compatibilidade da função de trabalho com outros domínios da vida. Já Pocock (2005), reconhece o termo *work-life balance* quando o direito de um indivíduo a uma vida plena dentro e fora do trabalho remunerado é aceite e respeitado como norma para o benefício mútuo do indivíduo, empresa e sociedade. Por outro lado, o conceito *work-life balance* é definido por Haar (2013) como a medida em que um indivíduo é capaz de gerir adequadamente os vários papéis da sua vida, incluindo trabalho, família e outras responsabilidades importantes. Para alguns funcionários, isso significará apenas trabalho e família, enquanto para outros significará trabalho, desporto, comunidade, igreja.

Apesar da ampla discussão sobre o tema na imprensa popular, este termo é relativamente novo na literatura académica. Historicamente, a pesquisa tem-se focado em perceber como os domínios de trabalho e família se afetam um ao outro, positiva ou negativamente (Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw & Greenhaus, 2018). As pesquisas direcionadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional têm-se concentrado principalmente nos domínios do trabalho e da família, desconsiderando os restantes

contextos da vida (Gragnano, Simbula & Miglioretti, 2020). Os investigadores têm-se focado no conceito de *work-family balance*, definido como um nível geral de satisfação resultante de uma avaliação do grau de sucesso em atender às exigências de papéis familiares e profissionais (Valcour, 2007). A explosão de interesse no conceito trabalho-família culminou numa série de conceitos para explicar a relação entre as duas esferas dominantes da vida – acomodação, compensação, gestão de recursos, segmentação, transbordamento, conflito trabalho-família, enriquecimento trabalho-família, integração trabalho-família (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Durante as décadas de 1970 e 1980, as pesquisas sobre a capacidade de pais empregados para gerir o equilíbrio entre a vida profissional e familiar foram o arranque para os debates sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que se afastaram da noção abstrata de 'gestor', cuja saúde e bem-estar tinham sido examinados apenas em relação aos ambientes de trabalho (Lewis, Gambles & Rapoport, 2007). Desenvolveram-se narrativas sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal na ótica da parentalidade em resposta ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, com foco nos casais heterossexuais com mães posicionadas como cuidadoras primárias e pais posicionados como principais “ganha-pão” (Gatrell, Burnett, Cooper & Sparrow, 2013). As questões de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foram predominantemente pensadas por preocuparem as mulheres e não os homens (Noda, 2020).

A teoria das esferas separadas foi o primeiro modelo lançado sobre o tema, com a visão de família e trabalho enquanto sistemas distintos, com a família como um refúgio doméstico para as mulheres e o trabalho como uma arena pública para os homens (Chow & Berheide, 1988). Staines (1980) avança com a teoria *spillover* com a crença de que, apesar dos limites físicos e temporais, emoções e comportamentos numa esfera são transportados para a outra. Em complemento a esta teoria, a teoria da compensação sugere que existe uma relação inversa entre os dois domínios – as pessoas investem mais num deles, para compensar o que está a faltar no outro. Edwards & Rothbard (2000) analisam o conceito enquanto mecanismo de ligação existente entre o constructo de família e o constructo de trabalho, nomeadamente quando um domínio é afetado pelo outro – se um domínio é fonte de descontentamento, o outro é afetado positiva ou negativamente. Foram vários os autores que analisaram o *work-family balance* numa ótica de interferência do trabalho na família e interferência da família no trabalho, assumindo as duas dimensões

como distintas e dependentes (Nohe *et al.*, 2015; Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011; Wayne, Randel & Stevens, 2006).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal foi delineado em termos de conflitos de papéis e *stress* entre casais com dupla carreira (Gatrell *et. al.*, 2013). Na teoria dos papéis, os papéis profissionais e familiares são vistos como potencialmente incompatíveis de alguma forma, tornando o cumprimento de um papel mais desafiador devido à participação no outro. O conflito trabalho-família existe quando o tempo dedicado aos requisitos de um papel torna difícil cumprir os requisitos do outro; a tensão decorrente da participação numa função torna difícil cumprir os requisitos da outra e os comportamentos específicos exigidos por uma função dificultam o cumprimento dos requisitos da outra (Greenhaus & Beutell, 1985).

Goode (1960) desenhou uma teoria de conflitos em termos de recursos, tempo e lugar. Podem haver desempenhos contraditórios exigidos no papel de marido, enquanto figura afetuosa, e no papel de tenente que deve ordenar ao seu parceiro que arrisque a sua vida numa batalha. Podem haver inconsistências até na mesma esfera – o que o marido faz para equilibrar o seu orçamento familiar pode prejudicar as suas relações emocionais com os membros da sua família. Além disso, se um indivíduo se conforma totalmente numa direção, a realização será difícil na outra. Segundo o autor, as teorias de acumulação de papéis não têm em conta a integração do sistema total de papéis de um indivíduo ou a integração entre os sistemas de papéis de vários indivíduos, que presumivelmente constituem a sua estrutura social.

Em contraste, são vários os autores que exploram as teorias de integração de papéis e *positive spillover*. Greenhaus e Powell (2006) descrevem a dualidade trabalho-família num ponto de vista de enriquecimento, na medida em que as experiências num papel melhoram a qualidade de vida no outro papel. Segundo os autores, um portfólio diversificado de papéis sociais protege um indivíduo da angústia decorrente de um papel específico. O enriquecimento é parte da perspectiva de resolução do conflito trabalho-família, além da repercussão positiva, aprimoramento e ajuste (Moen *et al.*, 2008).

Clark (2000), por outro lado, lança a teoria da fronteira trabalho-família e argumenta que a conexão primária entre os domínios “trabalho” e “família” não é emocional, mas sim humana. O autor entende que as pessoas atravessam diariamente as fronteiras entre os dois mundos – mundo da família e mundo do trabalho. São as pessoas

que definem os dois mundos e moldam os limites entre eles. Por outro lado, os dois mundos moldam igualmente as pessoas. Para Kirchmeyer (2000), ser equilibrado é abordar cada função - trabalho e família - com um nível aproximadamente idêntico de atenção, tempo, envolvimento ou compromisso. O equilíbrio positivo sugere um nível igualmente alto de atenção, tempo, envolvimento ou compromisso, enquanto que o equilíbrio negativo refere-se a um nível igualmente baixo de atenção, tempo, envolvimento ou compromisso.

Barnett e Hyde (2001) introduzem uma teoria expansionista com defesa de que o forte compromisso com um papel não é impeditivo de um forte compromisso com o outro papel. Existem benefícios em ter múltiplos papéis nas duas esferas (trabalho e vida pessoal), nomeadamente os reflexos na saúde mental, física e de relacionamento. Além disso, os autores não consideram as diferenças de género grandes ou imutáveis – não é necessário forçar homens e mulheres a papéis diferenciados. Ruderman, Ohlott, Panzer e King (2002) concluem ainda que os papéis das mulheres na sua vida pessoal fornecem-lhes benefícios psicológicos como prática em *multitasking*, prática de liderança, entre outras competências que aumentam a eficácia em cargos de gestão. Múltiplos papéis estão positivamente relacionados com satisfação com a vida, autoestima e aceitação. O comprometimento com os múltiplos papéis está igualmente relacionado com habilidades de gestão relacionadas a tarefas interpessoais.

Voydanoff (2005) introduz uma visão inclusiva do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, defendendo que deve ser visto além do trabalho e dos papéis familiares. Numa ótica de integração, deve incluir outras atividades e recursos que contribuem para a qualidade de vida, como o lazer.

O estudo do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem, no geral, adotado uma conceção restrita de “trabalho” e “vida”. Não tem em consideração os desenvolvimentos recentes no mundo da vida e relações de emprego. A vida tem sido vista, em grande parte, como o cuidado com filhos dependentes e o trabalho tem tido como premissa um modelo tradicional de emprego, caracterizado por um emprego permanente, a tempo integral, com empregador e uma compreensão convencional do que o trabalho envolve (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2019). Atualmente, a força de trabalho é heterogénea e os trabalhadores também valorizam outros domínios não laborais além da família (Gragnano *et al.*, 2020).

Um dos veículos para ajudar os trabalhadores a alcançar os objetivos pessoais e profissionais são os benefícios e programas de vida profissional, que trazem benefícios tangíveis para a organização (Liu, Gao, Zhu & Jin, 2021). As práticas das organizações no que toca ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal estão associadas às percepções dos funcionários sobre a necessidade de realização e bem-estar que posteriormente influenciam a sua intenção de deixar (ou não) a organização (Dousin, Collins, Bartram & Stanton, 2021). Segundo Twenge e Campbell (2008), as empresas que promovem o *work-life balance*, com opções como creche e horário flexível, são mais propensas a reter os seus melhores funcionários. Um forte sistema de apoio social composto pela família, amigos e colegas de trabalho pode ajudar a proteger as pessoas contra os efeitos negativos do *stress*. As organizações também podem garantir que os serviços de saúde mental são incluídos nos seus planos de saúde por meio de programas de assistência ao empregado.

Constituir uma família e ter filhos ainda tem efeitos diferentes na vida de homens e mulheres, e parece ser menos benéfico para as mães (Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2021). Com a pandemia COVID-19, fazer malabarismos com cuidados infantis e trabalho remunerado foi um grande desafio para os pais, mas isso significou maior flexibilidade para muitos funcionários. Na literatura, a flexibilidade foi muitas vezes discutida como a solução para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especialmente para as mulheres (Gatrell, Burnett, Cooper & Sparrow, 2014). É um alarme para a gestão ter um olhar sério sobre as horas de trabalho, política de licenças e medidas relacionadas (Poulose & Dhal, 2020). As organizações devem adotar políticas de trabalho flexíveis – por exemplo, horas de trabalho ajustadas, semana de trabalho reduzida, partilha de trabalho e subsídio de licença ocasional (Akanji, Simpson, Adisa & Oruh, 2020).

As políticas de promoção do *work-life balance* têm desempenhado um papel importante na gestão e satisfação das demandas tanto do trabalho quanto da vida familiar (Nawab & Iqbal, 2013). Por outro lado, alcançar um equilíbrio adequado entre a vida pessoal e profissional pode aumentar a motivação profissional dos trabalhadores e conseqüentemente o seu desempenho individual, resultando em melhores resultados organizacionais (Wood, Oh, Park & Kim, 2020). Além de abordarem o tema de forma isolada, os autores têm explorado as relações do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional com outras variáveis relevantes na literatura, nomeadamente as analisadas no presente estudo (tabela 1).

Tabela 1 – Variáveis relacionadas com o constructo

Constructo Base	Variáveis Relacionadas	Referências
	<i>Work From Home</i>	Chung & Lippe (2020) Palumbo (2020)
	<i>Work-Related Fatigue</i>	Major, Klein & Ehrhart (2002) Härmä, Kompier & Vahtera (2006) Silva & Fischer (2020)
	<i>Work and Family Demands</i>	Haar, Sune, Russo & Ollier-Malaterre (2018) Allen, Dumani, French & Shockley (2020)
	<i>Hedonic and Eudaimonic Happiness</i>	Ryan & Deci (2001) Westman, Brough & Kalliath (2009)
<i>Work-Life Balance</i>		
	<i>Affective Commitment</i>	Meyer, Bobocel & Allen (1991) Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)
	<i>Individual Performance</i>	Boyar, Maertz & Pearson (2005) Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes (2016)
	<i>Organizational Pride</i>	Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre (2016)
	<i>Proactive Behavior</i>	Gravador & Teng-Calleja (2018)

2.2. Antecedentes do *Work-Life Balance*

2.2.1. *Work From Home*

Milhões de funcionários utilizam ferramentas eletrônicas portáteis para fazer o seu trabalho num “escritório virtual”, com ampla flexibilidade de horário e local de trabalho. No entanto, existem poucas pesquisas acadêmicas sobre os efeitos desta forma de trabalho, cada vez mais frequente, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998).

Teletrabalho refere-se ao trabalho que é conduzido fora do local normal de trabalho, principalmente em casa, e que geralmente é suportado por telecomunicações, acesso à internet ou computador (Lapierre & Allen, 2006). É uma forma de trabalho flexível, cujo uso aumentou em conjunto com os avanços na tecnologia de comunicação da informação (Koh, Allen & Zafar, 2013). O teletrabalho surgiu com a ideia de que o

trabalho poderia ser movido para onde os trabalhadores estão, em vez de mover os trabalhadores para o trabalho. Cresceu devido às exigências de três públicos: funcionários, organizações e sociedade (Igarria & Guimaraes, 1999). O trabalho a partir de casa pode resultar na redução da mobilização da população, reduzindo o trânsito e os custos de movimento, e numa maior eficiência do tempo de trabalho, reduzindo o tempo de viagem. Por outro lado, pode ajudar na questão do espaço limitado que os edifícios de escritórios oferecem (Rachmawati *et al.*, 2021).

As interrupções trazidas pela pandemia COVID-19 obrigaram grande parte dos funcionários a trabalhar a partir de casa. O teletrabalho garantiu a continuidade da prestação de serviços públicos, reduzindo as perturbações trazidas pela pandemia (Palumbo, 2020). Atendendo às prescrições de distanciamento social emitidas por órgãos de saúde internacionais e nacionais, o teletrabalho foi a principal medida adotada (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Dada a situação, com a grande experiência do trabalho a partir de casa, as organizações podem ser capazes de entender melhor quais as características ocupacionais e individuais que estão associadas à eficácia do trabalho em casa e designar melhor grupos e indivíduos para trabalhar (ou não) a partir de casa. Alguns grupos e indivíduos são mais adequados para trabalhar à distância, nomeadamente funcionários que dependem da tecnologia e com maiores habilidades profissionais, que provavelmente serão mais bem pagos (Kramer, 2020).

Foram vários os autores, ao longo dos anos, a sugerir que o teletrabalho dá origem a um conflito maior entre a vida pessoal e profissional devido às exigências familiares adicionais resultantes de maior proximidade e acessibilidade. Igarria e Guimaraes (1999) defendem que, em teletrabalho, os funcionários passam mais tempo no trabalho e têm menos tempo e energia para as suas vidas pessoais. Além disso, os teletrabalhadores podem acabar por ter uma fronteira ténue entre o seu trabalho e os seus papéis pessoais – achar difícil dizer não a mais trabalho, ser frequentemente interrompidos em casa por familiares, amigos, vizinhos, telefonemas. Felstead e Jewson (2002) acreditam que espaços e tempos de trabalho têm limites, que se justapõem a tempos e locais não laborais. Segundo os autores, sociedades complexas exigem a negociação dessas fronteiras - tanto no sentido de estabelecer onde se encontram como no sentido de gerir o processo de passagem de uma atividade vital para outra.

Por outro lado, muitos investigadores defendem que o teletrabalho fornece aos indivíduos a oportunidade de lidar com as exigências dos dois domínios, reduzindo o

conflito entre a vida pessoal e profissional (Stephens & Szajna, 1998; Thomas & Ganster, 1995; Rau & Hyland, 2002). Com o teletrabalho, os funcionários têm mais liberdade de horários. Ao oferecer aos funcionários maior controle sobre o horário de atividades relacionadas ao trabalho, reduz-se a crença de que o trabalho impede o funcionário de encontrar tempo para cumprir as obrigações relacionadas com a família. Conseqüentemente, os funcionários que utilizam este benefício devem relatar níveis mais baixos de interferência do trabalho na família, em termos de tempo. No entanto, não está claro se o teletrabalho ajuda a prevenir a interferência do trabalho na família em termos de *stress*. Maior flexibilidade implica que a interferência do trabalho na vida pessoal, em termos de *stress*, não possa ser evitada (Lapierre & Allen, 2006).

Golden, Veiga e Simsek (2006) concluíram, com o seu estudo, que o teletrabalho tem um impacto diferencial no conflito entre a vida pessoal e profissional – quanto mais os indivíduos trabalham nesta modalidade, menor é o conflito trabalho-família, mas maior é o conflito família-trabalho. Contrariamente, Hill, Miller e Colihan (1998) realizaram um estudo sobre o tema e concluíram que a mobilidade, por si só, não se relacionou significativamente com o *work-life balance*. Os autores defendem, portanto, que o teletrabalho não tem qualquer efeito no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores.

Segundo Allen, Golden e Shockley (2015), alguns autores usam uma abordagem dicotômica sobre o teletrabalho – não têm em consideração a frequência e a diversidade nos grupos de teletrabalho e nos grupos de trabalho presencial. Koh *et al.* (2013), através do seu estudo, concluíram que os indivíduos que não estavam a trabalhar a partir de casa por opção relatavam maior nível médio de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, seguidos dos que trabalhavam à distância e, em seguida, dos indivíduos que não estavam em teletrabalho por outros motivos, como falta de suporte técnico.

A pandemia do COVID-19 resultou em restrições às atividades que envolvem contacto físico, como trabalhar (Rachmawati, Choirunnisa, Pambagyo, Syarafina & Ghiffari, 2021). Uma das mudanças mais observáveis que ocorreu como resultado da pandemia foi a mudança do modo de trabalho de muitos funcionários, para o trabalho a partir de casa, em todas as áreas. Indivíduos de alguns grupos ocupacionais que tinham muito pouca experiência a trabalhar em casa foram transferidos para esse modo de trabalho (por exemplo, professores) e indivíduos de algumas profissões que preferiam não trabalhar em casa, foram forçados a tais acordos de trabalho (Kramer, 2020).

Atualmente, há uma procura crescente por mais flexibilidade no trabalho, especialmente por parte da geração mais jovem. É altamente provável que, no futuro, o trabalho flexível se torne a norma e não a exceção em muitos empregos (Chung & Lippe, 2020).

O teletrabalho tem alguns efeitos colaterais na capacidade dos trabalhadores remotos de gerir efetivamente a interação entre a vida profissional e pessoal, o que coloca o equilíbrio entre vida profissional e pessoal sob pressão (Palumbo, 2020). No entanto, o trabalho a partir de casa pode revelar-se uma ferramenta extremamente útil para permitir um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e funcionamento familiar (Chung *et al.*, 2020).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H1: Existe uma relação positiva entre *Work From Home* e *Work-Life Balance*.

2.2.2. *Work-Related Fatigue*

Dada a maior intensidade dos ambientes de trabalho nos dias de hoje, a fadiga é uma característica comum, quase universal, da vida moderna. O termo fadiga tem sido alvo de várias definições, sendo que a mais comum é caracterizada por uma distinção entre fadiga aguda e fadiga crónica (Dawson, Noy, Harma, Akerstedt & Belenky, 2011). A fadiga aguda é um sinal de que o indivíduo necessita de recuperação, nomeadamente ao fim de um dia de trabalho, e caracteriza-se por ser de curta duração. Já a fadiga crónica é prolongada, persiste e desenvolve-se como resultado de uma exposição constante ao *stress* sem recuperação adequada (Andrei, Griffin, Grech & Neal, 2020).

Boksem e Tops (2008) consideram que a fadiga (mental) refere-se à sensação que as pessoas podem experimentar após ou durante períodos prolongados de atividade cognitiva. Essa sensação geralmente envolve cansaço ou mesmo exaustão, aversão a continuar com a atividade atual e diminuição do nível de comprometimento com a tarefa em mãos (Hockey, 1997).

O termo “fadiga” é amplamente utilizado pelo governo, indústrias, mundo do trabalho e demais indivíduos para indicar os efeitos de trabalhar por longos períodos ou, após trabalhar durante muito tempo, ter pouco descanso e, conseqüentemente, ser incapaz de garantir um certo nível de desempenho numa tarefa (Dinges, 1995). Longas jornadas de trabalho e fadiga são riscos significativos de segurança e saúde ocupacional. Um foco

crecente em novos determinantes da saúde no local de trabalho, como a igualdade de saúde e o conflito entre a vida profissional e pessoal, oferece uma oportunidade para os investigadores abordarem as causas e consequências da fadiga relacionada ao trabalho, nomeadamente no que toca a populações trabalhadoras que não podem evitar condições de trabalho que causem fadiga (Cunningham, Guerin, Ferguson & Cavallari, 2022). A fadiga psicológica tem-se demonstrado elevada em indivíduos que trabalham em empregos de alta exigência, por exemplo (Cropley, Steptoe & Joeekes, 1999).

Existem muitos fatores de risco e causas de fadiga relacionada ao trabalho, incluindo as normas sociais sobre trabalho e sono, os comportamentos individuais, as condições de saúde individuais e o próprio local de trabalho. A organização do horário de trabalho, por exemplo, continua a ser um fator de risco significativo e comum para a fadiga relacionada ao trabalho (Cunningham *et al.*, 2022). A fadiga relacionada com o trabalho tem sido igualmente associada a um desequilíbrio entre a intensidade, duração e tempo de trabalho e o tempo de recuperação (Dawson *et al.*, 2011).

Pesquisas anteriores têm demonstrado que a fadiga relacionada com o trabalho está associada a vários problemas de saúde – entre eles, problemas relacionados com a disposição, que leva a depressão, ansiedade, confusão e raiva; e problemas relacionados com o desempenho psicomotor, também relacionado à privação de sono (Gaba & Howard, 2002). Vários autores relacionam igualmente a fadiga aos acidentes no trabalho relacionados a erro humano (Dinges, 1995). Segundo Fritz, Sonnentag, Spector e McInroe (2010), embora existam muitos fatores que contribuem para a relação entre fadiga relacionada com trabalho e problemas de saúde, talvez o mecanismo mais crítico seja a recuperação psicológica e física inadequada. A recuperação pressupõe que o indivíduo se distancie mentalmente do trabalho quando não está a realizar atividades relacionadas com o mesmo, sem pensar nas tarefas da vida profissional (Sonnentag & Fritz, 2007). A sensação de estar longe reduz as exigências mentais e promove a recuperação (Kaplan, 1995).

O modelo de recuperação da fadiga relacionada com o trabalho revela-se, essencialmente, como uma função de tempo. Supõe-se que a recuperação adequada da fadiga relacionada ao trabalho ocorra simplesmente se houver uma quantidade adequada de tempo disponível para isso, incluindo tempo para um sono eficiente. A suposição implícita é que “recuperação” é sinónimo de “descanso” e é essencialmente um processo passivo (Winwood, Bakker & Winefield, 2007).

Boksem *et al.* (2008) defendem que a alta carga de trabalho só resulta em fadiga quando as recompensas associadas ao trabalho são baixas, pelo que a fadiga pode ser sentida após trabalhar durante um período de tempo relativamente curto e trabalhar durante longas horas nem sempre leva à fadiga.

A possibilidade de os trabalhadores influenciarem os seus horários de trabalho (nomeadamente, quando se encontram em teletrabalho) pode permitir o ajustamento das suas horas de trabalho às exigências do mesmo e também às exigências da sua vida pessoal. Portanto, o controlo sobre os horários de trabalho pode reduzir os problemas de saúde decorrentes do *stress* no trabalho e também do *stress* devido aos conflitos entre a vida profissional e pessoal (Härmä, Kompier & Vahtera, 2006). De facto, o controlo do horário de trabalho dos funcionários prevê uma boa saúde subjetiva e menos ausências no trabalho por doença (Ala-Mursula, Vahtera, Pentti & Kivimäki, 2004). Os trabalhadores de profissões que revelam maiores desequilíbrios entre vida profissional e pessoal, como professores, apresentam potencial de predisposição ao risco de adoecimento (Silva & Fischer, 2020).

Por outro lado, ao longo dos últimos anos foram feitas várias associações entre a fadiga psicológica e o conflito entre a vida pessoal e profissional. Os autores identificaram consistentemente uma relação positiva: o aumento do sofrimento psicológico está associado ao aumento do conflito entre os dois domínios (Major, Klein & Ehrhart, 2002; MacEwen, K. & Barling, J., 1994). Por exemplo, funcionários emocionalmente exaustos podem não ter energia ou paciência para ajudar os seus filhos com as tarefas da escola ou para colaborar em atividades comunitárias. Esgotamento, depressão e insatisfação com a vida – algumas formas de fadiga crónica – são associadas a uma interferência excessiva da vida profissional na vida familiar e vice-versa (Andrei *et al.*, 2020; Farahat, Amin, Hamdy & Fouad, 2021).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H2: Existe uma relação negativa entre *Work-Related Fatigue* e *Work-Life Balance*.

2.2.3. Work and Family Demands

Yang, Chen, Choi & Zou (2000) definem demandas em termos de perceção e sentimento de pressão dos indivíduos. Geralmente, o conceito foca-se nos níveis

excessivos de exigências, muitas vezes referidos como sobrecarga de papéis (Carlson & Kacmar, 2000).

As demandas de trabalho são vistas como uma construção perceptiva que explica a consideração geral de um indivíduo sobre as suas responsabilidades de função no trabalho. Incluem pressões originadas no indivíduo (por exemplo, o desejo ou motivação para realizar um trabalho específico ou os seus objetivos) e no ambiente de trabalho (por exemplo, o nível de responsabilidade atribuído da função) (Haar, Sune, Russo & Ollier-Malaterre, 2018). Podem ser igualmente descritas como aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico ou mental sustentado por parte do funcionário e, portanto, estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001). Diferentes demandas de trabalho – como sobrecarga de trabalho, pressão e demandas emocionais – podem contribuir para o desgaste do trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2004). No entanto, nem todas as demandas de trabalho são inicialmente negativas – podem transformar-se em fatores de *stress* quando o esforço necessário para atender às mesmas é elevado ou quando o número de demandas simultâneas é excessivo – pelo que algumas demandas devem ser reduzidas ou otimizadas (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Diferentes demandas relacionadas ao trabalho têm implicações cruciais para o desgaste e o comprometimento ao longo da vida (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018).

As demandas familiares referem-se às perceções globais do indivíduo sobre o nível e a intensidade das responsabilidades familiares (Boyar, Mosley & Carson, 2007). Muitas vezes estão relacionadas às características da família, como número de dependentes, tamanho da família e composição familiar (Frone *et al.*, 1992). As demandas pessoais como doenças de longo prazo, problemas económicos e cuidar de dependentes (por exemplo, crianças, pais idosos) variam de acordo com o estágio da carreira (Yang, Chen, Choi & Zou, 2000; Baltes, 1997). A idade intermediária/adulta é uma fase da vida durante a qual as pessoas são obrigadas a lidar simultaneamente com mais demandas relacionadas ao trabalho e papéis pessoais mais exigentes do que em outras idades (Freund, Nikitin & Ritter, 2009).

A teoria da conservação dos recursos (COR), tal como outras teorias no âmbito do *work-life balance*, associa as demandas aos recursos pessoais (resiliência, por exemplo), profissionais (trabalho enriquecedor, por exemplo) e familiares (caraterísticas e apoio da família, por exemplo). Os recursos pessoais, profissionais e familiares

oferecem oportunidades para ajudar os funcionários a lidar com as frequentes demandas experimentadas nos domínios pessoais e do trabalho. A percepção de obtenção de recursos está associada a resultados positivos, como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Wayne, Matthews, Crawford & Casper, 2020).

Tanto as demandas de trabalho como as demandas familiares podem influenciar as percepções dos indivíduos sobre o *work-life balance*, pois comportar maiores demandas de um desses dois domínios importantes na vida das pessoas pode impedir que os indivíduos invistam e participem noutros papéis na vida (Haar *et al.*, 2018). Por outro lado, com as novas tecnologias de comunicação da informação tem-se assistido a maior flexibilidade de comunicação para atender às demandas do trabalho e família a qualquer hora e lugar. Se por um lado isto se revela positivo, por outro pode conectar os funcionários ao trabalho 24 horas por dia, 7 dias por semana, estendendo as tarefas de trabalho para fora do trabalho e acabando com o limite das demandas do trabalho/família (Park, Liu & Headrick, 2020).

Tem-se assistido a uma distribuição menos desigual de poder nas sociedades, pelo que é expectável que a relação entre as demandas e o conflito entre a vida pessoal e profissional seja atenuada. Estas sociedades tendem a fornecer aos funcionários mais autonomia e descrição, permitindo que alinhem melhor as suas preferências e giram os limites entre os domínios, amortecendo a relação entre as demandas e o conflito trabalho-família (Allen, Dumani, French & Shockley, 2020). Vários estudos revelaram que as relações entre as demandas de trabalho e de família e o *work-life balance* são moderadas por recursos, o que significa que certos recursos de trabalho (como o apoio do supervisor) podem aumentar diretamente o equilíbrio entre os dois domínios e contribuir para amortecer as demandas de trabalho e de família (Haar *et al.*, 2018). No entanto, segundo Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964), as demandas de trabalho e de família são pressões de papel, provocando um conflito entre a vida pessoal e profissional porque ambos recorrem ao mesmo recurso: tempo.

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H3: Existe uma relação negativa entre *Work Demands* e *Work-Life Balance*.

H4: Existe uma relação negativa entre *Family Demands* e *Work-Life Balance*.

2.3. Consequências do *Work-Life Balance*

2.3.1. *Hedonic and Eudaimonic Happiness*

Embora filósofos e cientistas sociais difiram subtilmente no que toca ao seu entendimento de compreensão da felicidade, ambos os grupos explicaram o conceito amplo através da separação em duas dimensões distintas – eudaimonia e hedonia (Lee & Jeong, 2020). De facto, estas orientações desempenham um papel fundamental na previsão de diferentes tipos de resultados de bem-estar, uma vez que representam as razões subjacentes às escolhas e comportamentos individuais (Giuntoli, Condini, Ceccarini, Huta & Vidotto, 2021). A teoria das orientações para a felicidade (OTH) propõe que o bem-estar pode ser perseguido através de duas formas distintas, mas complementares: a procura hedónica do prazer e a procura eudemónica de sentido (Huta & Waterman, 2014).

A perspetiva hedónica considera que o bem-estar pode ser alcançado através da procura por satisfação, prazer e conforto (Huta *et al.*, 2010). Grande parte das pesquisas realizadas sobre o tema culminam na abordagem do valor da expectativa (Seligman, 2002). Na sua forma mais simples, esta abordagem sugere que o bem-estar é uma função de esperar por atingir resultados com valor, quaisquer que sejam. O foco da psicologia hedónica é o prazer *versus* dor, que também a liga prontamente a teorias comportamentais de recompensa e punição (Ryan *et al.*, 2001).

Por outro lado, as teorias eudemónicas sustentam que nem todos os desejos – nem todos os resultados que uma pessoa pode valorizar – trazem bem-estar quando alcançados. Mesmo que produzam prazer, alguns resultados não são bons para as pessoas e não promovem o bem-estar. Assim, na perspetiva eudemónica, a felicidade subjetiva não pode ser equiparada ao bem-estar (Ryan *et al.*, 2001). A perspetiva eudemónica pressupõe que o bem-estar pode ser alcançado por meio de uma plena aplicação e desenvolvimento de si mesmo (Ryff, 1989). Waterman (1993) afirmou que a conceção eudemónica de bem-estar exige que as pessoas vivam de acordo com o seu verdadeiro eu ou *daimon*. O termo *daimon* refere-se ao potencial de cada pessoa para concretizar a sua maior auto-realização. Trata-se de uma perfeição pela qual se luta e que deve dar sentido/direção à vida. Os esforços para viver de acordo com o *daimon* dão origem à condição denominada eudaimonia. Aristóteles considerava a felicidade hedónica um ideal vulgar, tornando os seres humanos escravos seguidores dos desejos. Ele postulou, em vez disso, que a

verdadeira felicidade é encontrada na expressão da virtude - isto é, em fazer o que vale a pena fazer (Ryan *et al.*, 2001).

Alguns fatores podem dificultar a comparação direta entre as teorias eudemónica e hedónica. Por exemplo, a eudaimonia por vezes é definida como uma maneira de um indivíduo se comportar, enquanto a hedonia é definida como uma maneira de sentir (Huta & Ryan 2010). No entanto, as evidências demonstram que o bem-estar é melhor concebido como um fenómeno multidimensional que inclui aspetos das conceções hedónicas e eudemónicas de bem-estar. As duas variáveis são independentes, mas não são mutuamente exclusivas, e juntas oferecem uma imagem completa de bem-estar (Huta & Ryan, 2010; Peterson *et al.* 2005). Seligman (2002) propôs um modelo integrador, sugerindo três caminhos distintos (mas que podem complementar-se) para a felicidade: prazer (raso e temporário), gratificação (um sentimento profundo, significativo e uma virtude social) e significado. Já LeFebvre e Huta (2021) defendem que ao incluir quatro motivações de bem-estar – prazer eudemónico (autenticidade, excelência e crescimento), hedónico (prazer e diversão), conforto hedónico (relaxamento, facilidade e angústia reduzida) e extrínseco (riqueza, poder) – estamos a avaliar um conjunto bastante abrangente de maneiras através das quais as pessoas perseguem uma boa vida.

Oishi e Westgate (2021) consideraram uma outra perspetiva, para além da dicotomia do bem-estar hedónico *versus* eudemónico, lançando as bases para o estudo da riqueza psicológica como outra dimensão de uma boa vida. Ao contrário das vidas felizes ou significativas, as vidas psicologicamente ricas são caracterizadas por uma variedade de experiências interessantes e que mudam a perspetiva de felicidade. Segundo os autores, é benéfico tratá-los como três aspetos inter-relacionados, mas distintos, de uma vida boa.

Segundo Westman, Brough & Kalliath (2009), a procura pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não faz parte de uma perspetiva hedónica mais geral de prazer, característica dos tempos modernos, que muitas vezes pode levar a pessoa a experimentar um sentimento de vazio interior. No entanto, Ryan e Deci (2001) esclarecem que, na perspetiva hedónica, o bem-estar diz respeito à experiência de prazer *versus* desprazer amplamente construída para incluir todos os julgamentos sobre os elementos bons e maus da vida. Alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo, prevê bem-estar e qualidade de vida geral (Greenhaus *et al.*, 2003). Pelo contrário, o desequilíbrio entre os dois domínios foi relacionado à diminuição do bem-estar e da qualidade de vida (Noor, 2004). As lacunas identificadas entre o que realmente se experiencia e o que se

percebe como uma vida feliz e prazerosa motivam comportamentos direcionados a objetivos, como comportamentos de desenvolvimento de *work-life balance* (Gravador & Teng-Calleja, 2018). A felicidade hedônica, portanto, não é redutível ao hedonismo físico. Pode ser derivada da realização de objetivos ou resultados valiosos em vários domínios. Pode ser vista como um indicador consistente e confiável da satisfação geral dos funcionários na vida profissional, que implica o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Diener *et al.*, 1998).

Por outro lado, alcançar o equilíbrio deve levar à experiência de bem-estar eudemônico – de gratificação e significado – porque o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal está associado à satisfação das três necessidades psicológicas fundamentais de relacionamento, competência e autonomia, necessárias para que as pessoas prosperem. A procura pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um esforço que vale a pena uma vez que conduz ao crescimento e desenvolvimento humano e produz eudaimonia, ao contrário da procura por riqueza e objetivos materialistas (Ryan *et al.*, 2001).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H5: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Hedonic Happiness*.

H6: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Eudaimonic Happiness*.

2.3.2. Affective Commitment

O comprometimento organizacional reflete a avaliação da organização como um todo e abrange três dimensões: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e um forte desejo de manter a participação na organização (Igbaria & Guimaraes, 1999). A associação emocional de um funcionário com uma organização, o que o faz sentir orgulho de ser identificado e envolvido com a organização, é referida como comprometimento afetivo (Khaskheli, Jiang, Raza, Qureshi, Khan & Salam, 2020).

Para Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento é um estado psicológico que captura a extensão em que um indivíduo está ligado à sua organização. O comprometimento afetivo captura a identificação, o apego emocional e o envolvimento que um indivíduo tem em relação à sua organização. Está associado ao desejo de

contribuir para o bem-estar da organização e à vontade de ser associado e identificado com a própria organização (Meyer & Allen, 1991). Segundo Nazir, Qun, Hui e Shafi (2018), o comprometimento afetivo está relacionado a funcionários emocionalmente ligados à organização – apresentam maior capacidade de se envolver nas atividades de uma organização e estão sempre prontos para colocar um esforço extra além do seu dever para alcançar os objetivos da organização. Grover e Crooker (1995) definem o comprometimento afetivo como um apego atitudinal e de partilha de valor à organização, que envolve componentes de orgulho e lealdade para com a organização. Quando os funcionários sabem que a sua organização tem uma boa reputação no mercado, sentem-se orgulhosos de fazer parte da mesma, o que culmina em importantes repercussões nas atitudes e comportamentos dos funcionários no trabalho. Isso acaba por motivá-los a contribuir para os objetivos da organização por meio do comprometimento afetivo (Bouraoui, Bensemmane, Ohana & Russo, 2019).

A dimensão do comprometimento afetivo é um reflexo do vínculo emocional do funcionário com a organização. Quando os funcionários estão comprometidos afetivamente com a sua organização, é mais provável que permaneçam porque desejam, ao contrário de outros funcionários que desenvolvem outras formas de compromisso com a sua organização – como o compromisso normativo e o compromisso de continuidade. O compromisso de continuidade retrata o apego com o objetivo de obter benefícios ou retornos económicos. Neste caso, os funcionários tendem a permanecer na organização porque estão preocupados com os custos de saída. O compromisso normativo refere-se à obrigação moral do funcionário de permanecer associado à organização (Ahmad, Islam & Kaleem, 2020; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Os funcionários tendem a ser mais céticos e menos comprometidos com a organização se os seus valores éticos entrarem em conflito com os valores da organização (Corciolani, Nieri & Tuan, 2020). A falta de comprometimento afetivo dos funcionários traduz-se em resultados negativos, como alta taxa de rotatividade e baixa produtividade. Por outro lado, o alto nível de comprometimento afetivo dos funcionários aumenta o desempenho da sua função (Chen & Francesco, 2003).

O comprometimento afetivo pode ter benefícios tanto para os funcionários, como para as organizações. As correlações mais fortes e favoráveis com o comportamento relevante para a organização são a presença, o desempenho e o comportamento de cidadania organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Alguns

autores argumentam que o comprometimento afetivo pode também amortecer o impacto negativo dos fatores de *stress* do trabalho e descontentamento dos funcionários (Begley & Czajka, 1993), enquanto outros defendem que funcionários comprometidos podem experimentar reações mais negativas a esses fatores do que aqueles que são menos comprometidos (Reilly, 1994). Frandsen & Morsing (2021) exploram uma teoria de que os funcionários “da linha da frente” gerem as suas experiências emocionais através de estratégias de distanciamento emocional que os protegem contra as implicações negativas da estigmatização de eventos ligados à organização (escândalos, por exemplo) de forma a manter o seu orgulho e lealdade organizacional.

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal está associado a maior satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional (Friedman & Greenhaus 2000; Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal & Cegarra-Navarro, 2012). Os benefícios do *work-life balance* através da oferta de práticas nesse sentido por parte das empresas podem criar uma percepção de suporte organizacional para os funcionários que, por sua vez, aumenta o seu comprometimento (Grover *et al.*, 1995). De acordo com Meyer, Bobocel e Allen (1991), o comprometimento afetivo dos funcionários é uma resposta atitudinal que surge em função das experiências de emprego e crenças sobre o ambiente de trabalho, pelo que as organizações devem apostar em contratações com experiências de trabalho de qualidade. As experiências e as crenças relacionadas ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal devem afetar positivamente a atitude de comprometimento e o comprometimento afetivo dos funcionários em relação à sua organização pode mantê-los a desempenhar com sucesso a sua função (Meyer *et al.*, 2002). As experiências de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários aprofundam o seu comprometimento relacionado ao seu papel, que está relacionado à melhoria do desempenho organizacional (Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar & Grzywacz, 2008).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H7: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Affective Commitment*.

2.3.3. Individual Performance

O desempenho individual no trabalho é uma medida de resultado relevante e frequentemente utilizada nos estudos do contexto ocupacional. É igualmente uma das matérias mais estudadas na literatura no âmbito da gestão de recursos humanos e

comportamento organizacional (Bandura & Jourden, 1991). O desempenho individual concentra-se em comportamentos ou ações de funcionários e não nos resultados dessas ações. Para medir o desempenho individual, é importante definir a estrutura subjacente. Tradicionalmente, o foco principal do constructo tem sido no desempenho da tarefa (quantidade e qualidade do trabalho, habilidades e conhecimento do trabalho) (Koopmans *et al.*, 2013). Já Blumberg e Pringle (1982) apresentam um modelo no qual o desempenho individual se revela um produto da habilidade, motivação e contexto/oportunidade (ferramentas, equipamento, condições de trabalho).

Várias pesquisas sobre a estabilidade do desempenho têm demonstrado que os indivíduos modificam a sua posição em termos de performance ao longo do tempo – em função de variáveis como antiguidade, estabilidade do cargo e idade (Hofmann, Jacobs & Gerras, 1992). Segundo Avolio, Waldman e McDaniel (1990), o desempenho individual aumenta à medida que se aprendem as funções e depois estabiliza à medida que o indivíduo se torna mais familiarizado com as tarefas. No entanto, alguns autores, como Schmidt, Hunter, Outerbridge e Goff (1988) defendem que alguns desempenhos inicialmente baixos podem recuperar o atraso e passar a revelar alto desempenho ao longo do tempo, enquanto o desempenho de alguns indivíduos inicialmente proficientes pode diminuir ao longo do tempo. Rhodes (1983), por outro lado, defende que os empregados mais velhos revelam maiores níveis de comprometimento e motivação, logo apresentam melhores performances.

Segundo Bandura *et al.* (1991), ao nível individual os indivíduos podem exercer um controlo direto sobre os seus desempenhos, regulando a sua atenção e nível de esforço. Puffer (1987) identificou o impacto de seis variáveis, a representar as atitudes e diferenças individuais no contexto de trabalho, no desempenho individual – entre elas, os *extra-role behaviors*, relevantes para o contexto de trabalho, mas não diretamente relacionados às tarefas específicas. O'Reilly e Chatman (1986) definem *extra-role behaviors* como ações pelas quais o indivíduo não recebe recompensa imediata e que beneficiam a organização.

Hoje, as práticas de avaliação e gestão de desempenho individual são difundidas em todos os setores e para todos os tipos de organizações (Bititci, Garengo, Dorfler & Nudurupati, 2012). A avaliação de desempenho é um processo no qual um ou mais indivíduos das organizações (geralmente supervisores) observam e obtêm informações sobre o desempenho e a eficácia de cada funcionário no trabalho. Normalmente incluem revisões anuais do desempenho dos funcionários, sessões formais de *feedback* e/ou

entrevistas de avaliação e estão associadas a recompensas valiosas como aumentos salariais (Murphy, 2020). Os resultados do desempenho são dependentes do comportamento na função, associado a tarefas específicas, e são governados pela avaliação organizacional e sistemas de recompensa (Puffer, 1987). No entanto, alguns autores defendem que *employee coaching* é um método mais efetivo de melhoria do desempenho individual dos funcionários na medida em que os funcionários podem ser mais receptivos a essa forma de ajuda e orientação do que às avaliações de desempenho tradicionais (Carr, 2016; Murphy, 2020). O *feedback* sobre o desempenho individual pode ser mais poderoso do que a instrução geral a influenciar as futuras decisões e potencializar as aprendizagens dos colaboradores (Hui, Bruin, Donkers & Merrienboer, 2021). Tem sido argumentado que o desenvolvimento da capacidade de absorção dos colaboradores não é um objetivo, mas sim um meio para alcançar os resultados organizacionais desejados (Yildiz, Murtic, Klofsten, Zander & Richtnér, 2021).

A grande questão para os trabalhadores, considerando a limitação de recursos, é como conseguir ter uma vida pessoal satisfatória e, ao mesmo tempo, entregar excelentes resultados no trabalho (Bataineh, 2019). O equilíbrio entre vida profissional e pessoal implica as atitudes, comportamentos e bem-estar dos funcionários, tal como a performance na organização (Au & Ahmed, 2014). A esfera familiar e a esfera profissional são igualmente importantes, mas por vezes são incompatíveis. Essa incompatibilidade introduz o conflito entre as duas esferas, causando efeitos físicos e psicológicos negativos que pioram o desempenho dos trabalhadores (Boyar, Maertz & Pearson, 2005). Alguns especialistas definem desempenho individual como as mudanças físicas e psicológicas que ocorrem no indivíduo decorrentes do uso de elementos do *work-life balance* e que têm efeitos positivos na sua vida pessoal e profissional (Adame-Sánchez *et al.*, 2016). As empresas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tendem a experimentar um maior nível de desempenho dos funcionários (Anitha, 2014).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H8: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Individual Performance*.

2.3.4. Organizational Pride

O orgulho organizacional é um dos fatores significativos que contribuem para o sucesso de uma organização (Raza, Farrukh, Iqbal, Farhan & Wu, 2021). No entanto, alguns autores afirmam que este conceito tem permanecido amplamente negligenciado no setor dos serviços (Farooq & Salam, 2020). O conceito tem despertado o interesse dos profissionais pela sua importância no que toca a impulsionar comportamentos de trabalho positivos e revela-se uma vantagem competitiva para as organizações, nomeadamente enquanto ativo estratégico e fator vital para o sucesso do negócio (Gouthier & Rhein, 2011). O orgulho organizacional está associado ao desempenho organizacional, como a garantia de um ambiente de trabalho construtivo e encorajador, e requer alta identificação social com a organização. Reduz as emoções negativas dos trabalhadores, afeta positivamente a decisão de permanecer na empresa e estimula a autonomia, entre outros (Kraemer & Gouthier, 2014). As perceções dos funcionários sobre a virtude e a competência da sua organização afetam o seu nível de orgulho em relação à organização, o que subsequentemente afeta o seu desempenho nas tarefas e os seus comportamentos de cidadania organizacional (Sturm, Jolly & Williams, 2022). Os funcionários orgulham-se da sua empresa quando a consideram uma organização com prestígio, boa imagem e boa reputação (Castro-González, Bande & Vila-Vázquez, 2021).

O orgulho organizacional é uma estrutura psicológica examinada em estudos de psicologia com foco particular no relacionamento dos funcionários com as suas organizações (Haslam, 2004). O orgulho numa organização resulta de perceções específicas sobre a organização e das experiências com a mesma. Muitas vezes está ligado à utilidade percebida dos atos pessoais realizados no local de trabalho (Gouthier *et al.*, 2011). É reforçado pelas crenças pessoais sobre a organização, bem como pelas perceções de outras pessoas sobre a mesma (Arnett, Laverie & Mclane, 2002). Consiste em sentimentos de admiração, importância e valor com base nas avaliações feitas pelos seus membros (Todd & Kent, 2009). Muitas vezes, está relacionado com o *status*. Os trabalhadores sentem-se motivados a procurar *status* por meio da conformidade com padrões sociais (Paramita, Septianto & Tjiptono, 2020). Como resultado, os trabalhadores são mais propensos a envolver-se com a organização para cumprir os seus objetivos (Arnett *et al.*, 2002).

Lea e Webley (1997) definem orgulho pessoal como uma motivação intrínseca e dependente de conquistas pessoais, como qualidade do trabalho e um senso de dignidade,

valor próprio e respeito próprio pelas conquistas no trabalho. O orgulho coletivo, muitas vezes esquecido nas pesquisas, descreve o prazer de estar associado ao empregador e de contribuir para o interesse geral de uma região ou missão (Bouckaert, 2001). Os indivíduos têm uma necessidade básica de autoestima sobre si mesmos e também querem que os outros se sintam bem com eles, resultando num desejo de criar impacto significativo através do seu trabalho (John, Qadeer, Shahzadi & Jia, 2019).

Kraemer *et al.* (2014) dividiram o orgulho organizacional em dois tipos: orgulho emocional e orgulho atitudinal. O orgulho emocional é uma emoção forte, mas discreta. É também descrito como uma experiência mental de curta duração, através de emoções afetivas curtas e persistentes de orgulho com base na percepção de um evento bem-sucedido relacionado com a organização (Gouthier *et al.*, 2011). Orgulho atitudinal, por outro lado, é duradouro e pode ser aprendido. Em contraste com o orgulho emocional, o orgulho baseado nas atitudes é visto como um constructo fundamentado, coletivo e que resulta do desejo de pertencer à empresa (Fisher & Ashkanasy, 2000). Os funcionários podem ter uma atitude cognitiva e duradoura de orgulho resultante da percepção geral da organização (Gouthier *et al.*, 2011). A conscientização contínua dos colaboradores sobre os sucessos da empresa, alcançada por meio da realização de reuniões e seminários que visam esclarecer sobre as conquistas e sucessos marcantes da organização e dos serviços prestados à comunidade pode contribuir para gerar sentimentos de orgulho organizacional entre os funcionários (Durrh, Chaudhary & Gharib, 2019). Estes sentimentos influenciam positivamente a decisão de permanecer em determinada empresa e estimulam o comprometimento do funcionário com a mesma (Appleberg, 2005).

Há vários fatores que podem contribuir para um sentimento de orgulho organizacional por parte dos funcionários. As práticas de responsabilidade social empresarial, por exemplo, influenciam positivamente este sentimento (Youn & Kim, 2022). Por outro lado, uma organização em que supervisores e colegas fornecem suporte ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários aumentará o orgulho organizacional entre os funcionários. Especificamente, as iniciativas de equilíbrio entre os dois domínios podem causar fortes emoções de orgulho aos funcionários e conseqüentemente maior comprometimento (Mas-Machuca *et al.*, 2016).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H9: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Organizational Pride*.

2.3.5. Proactive Behavior

No contexto de trabalho atual, moldado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, espera-se cada vez mais que os funcionários se envolvam com um comportamento proativo (Bohmann & Zacher, 2021). Crant (2000) define comportamento proativo como tomar iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas circunstâncias. Segundo o autor, envolve desafiar o *status quo* em vez de se adaptar passivamente às condições presentes. Frese, Kring, Soose e Zempel (1996), por outro lado, percebem o comportamento proativo no trabalho como um comportamento que é auto-iniciado e vai além do que é formalmente requerido numa dada função, é consistente com a missão da organização, tem um foco de longo prazo, é orientado para o objetivo e para a ação através da antecipação de problemas ou oportunidades futuras, é proativo e persistente, ultrapassando barreiras e contratempos.

Têm sido várias as distinções de conceitos assumidas pelos autores – comportamento proativo ao nível individual, ao nível de equipa e ao nível organizacional (Parker, Williams & Turner, 2006); comportamento proativo e personalidade proativa (Meyers, 2020); comportamento de trabalho proativo, comportamento estratégico proativo e comportamento proativo de ajuste pessoa-ambiente (Parker & Collins, 2010).

À medida que o ambiente de trabalho se torna mais dinâmico e descentralizado, o comportamento proativo e a iniciativa tornam-se determinantes ainda mais críticos do sucesso organizacional (Crant, 2000). Por outro lado, a perspetiva interacionista sobre a proatividade assume que o contexto social molda as decisões individuais de ser proativo (Cai, Parker, Chen & Lam, 2019). Tanto o ambiente no trabalho (a autonomia e a confiança nos colegas) como as diferenças individuais (entre elas, a personalidade proativa), contribuem para a previsão do comportamento proativo, pelo que devem ser ponderadas estratégias de acordo com isso: recrutar indivíduos com personalidade proativa e mudar as práticas organizacionais, por exemplo (Parker *et al.*, 2006). Por outro lado, o suporte de carreira, nomeadamente a mentoria, é importante para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e melhora a medida em que os indivíduos se veem como membros valiosos na organização. Quando as mensagens sociais sinalizam aos funcionários que eles são altamente confiáveis e capazes de lidar com suas funções, é mais provável que eles desenvolvam autoavaliações positivas e nutram um comportamento proativo (Wu, Lyu, Kwan & Zhai, 2019).

McDowall e Lindsay (2014) exploram o conceito de comportamento proativo de *work-life balance*. Segundo os autores, priorizar proativamente o equilíbrio entre os dois domínios é uma abordagem de longo prazo, prática e ponderada para a autogestão do *work-life balance*, na qual o indivíduo procura minimizar a sensação de desequilíbrio por meio de comportamentos como antecipar problemas e pensar no equilíbrio como um desafio e não um problema. Trata-se de antecipar os potenciais desafios para que a ação possa ser planeada com antecedência de forma a mitigá-los em vez de enfrentar problemas inesperadamente.

Alguns autores abordam ainda o conceito de comportamento proativo de carreira. Como os caminhos de carreira são cada vez menos prescritos, os indivíduos precisam de desempenhar um papel cada vez mais ativo na garantia da sua empregabilidade ao longo da sua carreira e em alcançar empregos e carreiras alinhados com os seus valores e necessidades (Strauss, Griffin & Parker, 2012) – entre eles, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Smale, Bagdadli, Cotton, Russo, Dickmann, Dysvik & Verbruggen, 2019). É importante assumir o controlo do aspeto temporal dos domínios de trabalho e não-trabalho, especificamente garantindo o tempo privado e os comportamentos de trabalho eficiente. Estes são meios vitais dos funcionários para atingir o *work-life balance*, que afeta o seu bem-estar. No entanto, os comportamentos proativos que alinham os objetivos dos funcionários com os objetivos organizacionais são exigidos tanto dos funcionários quanto da organização (Gravador & Teng-Calleja, 2018). Isto é, indivíduos que estão satisfeitos com as suas condições de trabalho (entre elas, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional) tendem a adotar um comportamento de orientações de função flexíveis – sentem-se responsáveis pelos objetivos e problemas da organização além do seu conjunto óbvio de tarefas técnicas (Parker, Wall & Jackson, 1997). Os funcionários com orientações de função flexíveis são mais propensos a adotar um comportamento proativo, envolvendo-se na resolução proativa de problemas e na procura de melhorias em domínios além do seu conjunto de tarefas (Parker *et al.*, 2006). Assim, o comportamento proativo é um elo importante entre as condições favoráveis de trabalho, nomeadamente políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e os resultados (Smithikrai, 2022).

Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H10: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Proactive Behavior*.

Capítulo III - Quadro Conceptual e Metodológico

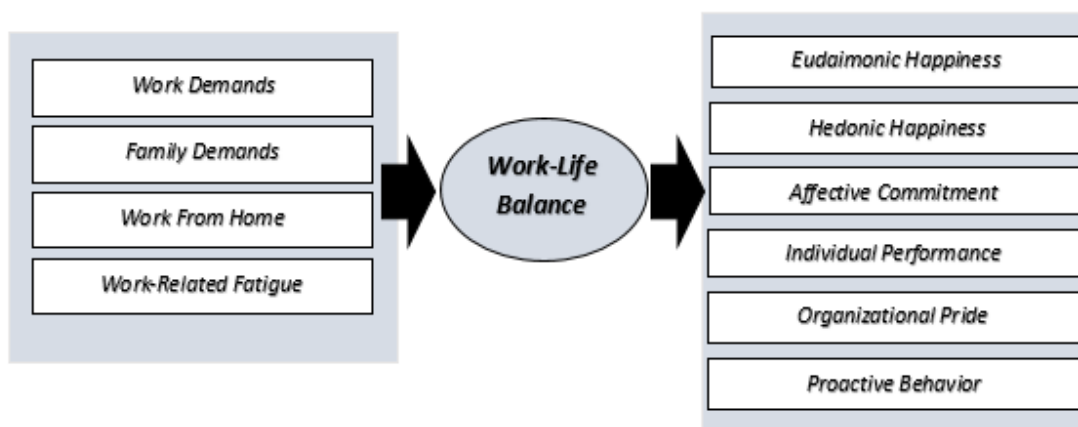
Findo o levantamento sobre o estado da arte, o presente capítulo introduz o modelo conceptual de investigação e a derivação das hipóteses sustentadas pelo enquadramento teórico exposto no capítulo anterior.

3.1. Modelo conceptual da investigação

Paradigmas são definidos por Bhola (1992; p. 104) como “*creative ideologies of intellectuals in particular eras in the history of human tho*”. Os paradigmas de investigação guiam as descobertas científicas pelos seus pressupostos e princípios. O positivismo está alinhado com um modelo de ciência que se baseia na verificação de hipóteses e experimentação *a priori* por meio da operacionalização de variáveis e medidas. Os resultados do teste de hipóteses são utilizados para informar e avançar a ciência (Park, Konge & Artino, 2020). A realização do presente trabalho de investigação foi orientada por este paradigma. A metodologia é baseada no reducionismo, onde a realidade complexa é decomposta em variáveis independentes e dependentes (Bhola, 1992). Os estudos alinhados com o positivismo concentram-se na identificação de associações explicativas ou relações causais por meio de abordagens quantitativas, alcançando resultados empíricos através de uma amostra (Park *et al.*, 2020).

O modelo conceptual da presente investigação foi desenvolvido com base na revisão de literatura científica de referência. Propõe-se o estudo de novas hipóteses, testadas de uma forma global, que se acredita levarem à resolução de problemáticas identificadas por diversos autores. Pretende-se a resposta ao principal problema da investigação – qual o impacto das variáveis antecedentes no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e qual o impacto do equilíbrio entre os dois domínios nas variáveis consequentes? O modelo proposto procura contribuir para uma nova visão conceptual do constructo uma vez que, embora estudadas, as variáveis propostas não se enquadram nos modelos tradicionais de investigação sobre o *work-life balance*. Tendo em conta os avanços tecnológicos e os mais recentes acontecimentos mundiais, nomeadamente no que refere à pandemia COVID-19, entende-se necessária a inclusão de novas variáveis no conceito *Work-Life Balance* – nomeadamente as variáveis “*Work From Home*”, “*Eudaimonic Happiness*”, “*Hedonic Happiness*” e “*Organizational Pride*”.

Figura 1 - Modelo Conceptual *Work-Life Balance*



O modelo proposto é composto pela variável principal *Work-Life Balance* e por 10 variáveis, dependentes e independentes, sendo que 4 delas correspondem a antecedentes (*Work Demands*, *Family Demands*, *Work From Home* e *Work-Related Fatigue*) e as restantes 6 a consequências do equilíbrio entre os dois domínios (*Eudaimonic Happiness*, *Hedonic Happiness*, *Affective Commitment*, *Individual Performance*, *Organizational Pride* e *Proactive Behavior*).

3.2. Hipóteses da investigação

Uma hipótese, na investigação, é um enunciado das relações entre as variáveis em estudo. É formulada como uma solução provisória para um problema, apresenta um carácter explicativo ou preditivo e tem de ser compatível com a restante literatura e apresentar uma consistência lógica. O objetivo é ser passível de verificação empírica (Lakatos & Marconi, 2010).

As hipóteses resultantes das relações estabelecidas no modelo conceptual da presente investigação são as seguintes:

Tabela 1 - Hipóteses referentes aos antecedentes do *Work-Life Balance*

H1: Existe uma relação positiva entre <i>Work From Home</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
H2: Existe uma relação negativa entre <i>Work-Related Fatigue</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
H3: Existe uma relação negativa entre <i>Work Demands</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
H4: Existe uma relação negativa entre <i>Family Demands</i> e <i>Work-Life Balance</i> .

+

Tabela 2 - Hipóteses referentes às consequências do *Work-Life Balance*

H5: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Hedonic Happiness</i> .
H6: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Eudaimonic Happiness</i> .
H7: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Affective Commitment</i> .
H8: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Individual Performance</i> .
H9: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Organizational Pride</i> .
H10: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Proactive Behavior</i> .

As hipóteses formuladas são sustentadas pelo enquadramento teórico exposto no capítulo anterior e serão testadas para determinar a sua validade, podendo ser julgadas como verdadeiras ou falsas.

3.2.1. Antecedentes do *Work-Life Balance*

Work From Home

O teletrabalho pode revelar-se uma ferramenta extremamente útil para permitir um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e funcionamento familiar (Chung *et al.*, 2020). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva entre <i>Work From Home</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
--

Work-Related Fatigue

Funcionários emocionalmente exaustos podem não ter energia ou paciência para ajudar os seus filhos com as tarefas da escola ou para colaborar em atividades comunitárias. Esgotamento, depressão e insatisfação com a vida – algumas formas de fadiga crónica – são alguns resultados da fadiga com impacto negativo na vida profissional e na vida familiar (Andrei *et al.*, 2020; Farahat, Amin, Hamdy & Fouad, 2021). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação negativa entre <i>Work-Related Fatigue</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
--

Work Demands e Family Demands

Segundo Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964), as demandas de trabalho e de família são pressões de papel, provocando um conflito entre a vida pessoal e profissional porque ambos recorrem ao mesmo recurso: tempo. Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação negativa entre <i>Work Demands</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
--

H4: Existe uma relação negativa entre <i>Family Demands</i> e <i>Work-Life Balance</i> .
--

3.2.2. Consequências do *Work-Life Balance*

Hedonic Happiness

Segundo Ryan & Deci (2001), na perspectiva hedônica o bem-estar diz respeito à experiência de prazer *versus* desprazer amplamente construída para incluir todos os julgamentos sobre os elementos bons e maus da vida. Pode ser visto como um indicador consistente e confiável da felicidade e satisfação geral dos funcionários na vida profissional, o que implica o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Diener *et al.*, 1998). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H5: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Hedonic Happiness</i> .

Eudaimonic Happiness

Alcançar o equilíbrio deve levar à experiência de bem-estar eudemônico – de gratificação e significado – porque o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal está associado à satisfação das três necessidades psicológicas fundamentais de relacionamento, competência e autonomia, necessárias para que as pessoas prosperem (Ryan *et al.*, 2001). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H6: Existe uma relação positiva entre <i>Work-Life Balance</i> e <i>Eudaimonic Happiness</i> .
--

Affective Commitment

As experiências e as crenças relacionadas ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal devem afetar positivamente a atitude de comprometimento e o comprometimento

afetivo dos funcionários em relação à sua organização pode mantê-los a desempenhar com sucesso a sua função (Meyer *et al.*, 2002). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H7: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Affective Commitment*.

Individual Performance

As empresas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tendem a experimentar um maior nível de desempenho dos funcionários (Anitha, 2014). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H8: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Individual Performance*.

Organizational Pride

As iniciativas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das organizações podem causar fortes emoções de orgulho aos funcionários e conseqüentemente maior comprometimento (Mas-Machuca *et al.*, 2016). Com base na revisão da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H9: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Organizational Pride*.

Proactive Behavior

Indivíduos que estão satisfeitos com as suas condições de trabalho (entre elas, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional) tendem a adotar um comportamento de orientações de função flexíveis – sentem-se responsáveis pelos objetivos e problemas da organização além do seu conjunto óbvio de tarefas técnicas (Parker, Wall & Jackson, 1997). Os funcionários com orientações de função flexíveis são mais propensos a adotar um comportamento proativo, envolvendo-se na resolução proativa de problemas e na procura de melhorias em domínios além do seu conjunto de tarefas (Parker *et al.*, 2006). Com base na revisão da literatura, enunciamos:

H10: Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Proactive Behavior*.

Capítulo IV - Metodologia da Investigação

O presente capítulo respeita à metodologia de investigação utilizada, explicitando o método de recolha de dados, a estrutura do questionário e as métricas utilizadas nas diferentes variáveis. Além disso, apresenta a caracterização da amostra e a análise fatorial exploratória e confirmatória.

4.1. Método de recolha de dados

Tendo em conta o modelo conceptual proposto e os objetivos da investigação, a metodologia aplicada foi o inquérito por questionário. Para efetuar a recolha de dados, foi construído um questionário *online* através da ferramenta *Google Forms*.

A divulgação do questionário foi realizada através das redes sociais, nomeadamente através do *Facebook* e *LinkedIn*, via correio eletrónico e através da distribuição em suporte físico, ainda que em menor escala. A recolha de dados decorreu entre janeiro e abril de 2022. A partilha do inquérito *online* permitiu alcançar um elevado número de pessoas, de diversas localizações geográficas, de forma prática e económica. Além disso, permitiu que os inquiridos mantivessem o anonimato.

O questionário continha perguntas fechadas e abertas, pelo que foi necessário ter a adequada atenção no tratamento dos dados ao inserir na plataforma SPSS. Além das questões relacionadas com o tema, incluía um conjunto de perguntas relacionadas com as características demográficas dos inquiridos – nomeadamente sexo, idade e nível de escolaridade.

4.2. Elaboração do questionário

A organização do questionário caracterizava-se por quatro grandes grupos de questões – as questões relativas à variável independente (*Work-Life Balance*), as questões relativas aos antecedentes do *Work-Life Balance*, as questões referentes às consequências do *Work-Life Balance* e as questões relacionadas com os dados demográficos dos inquiridos, conforme referido anteriormente.

Tabela 3 – Estrutura do questionário

<i>Work-Life Balance</i>	15 questões
<i>Work From Home</i>	5 questões
<i>Work-Related Fatigue</i>	5 questões
<i>Work and Family Demands</i>	7 questões
<i>Hedonic and Eudaimonic Happiness</i>	9 questões
<i>Affective Commitment</i>	6 questões
<i>Individual Performance</i>	10 questões
<i>Organizational Pride</i>	4 questões
<i>Proactive Behavior</i>	7 questões
Dados Demográficos	10 questões

4.3. Operacionalização das variáveis

Para proceder à operacionalização das variáveis foi realizada uma pesquisa inicial sobre os investigadores do tema e as métricas existentes relativamente às variáveis em estudo, integrada na fase de pesquisa sobre o estado da arte.

As métricas foram adaptadas às necessidades da investigação, nomeadamente no que toca à tradução para língua portuguesa, uma vez que a maioria das escalas se encontrava em língua inglesa, e no que toca aos tipos de escala de medição utilizada. As questões foram transformadas em premissas positivas para uma melhor interpretação estatística. A escala utilizada na maioria das questões, para avaliar as diferentes variáveis, foi a escala de *Likert* de sete pontos. Esta escala é caracterizada por ser um método de escolha múltipla, pelo que os inquiridos tinham apenas que escolher a alternativa mais ajustada à sua opinião/situação. A escala apresenta um intervalo de 1 a 7, onde: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Discordo parcialmente, 4 = Nem concordo nem discordo, 5 = Concordo parcialmente, 6 = Concordo, 7 = Concordo totalmente.

4.3.1. Definição operacional de *Work-Life Balance*

A escala de quinze itens foi construída por Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003) e adaptada para o presente estudo.

Os autores simplificaram o *Work-Life Balance* através de três dimensões - interferência do trabalho na vida pessoal (sete itens iniciais), interferência da vida pessoal

no trabalho (quatro itens seguintes) e melhorias no trabalho e na vida pessoal (últimos quatro itens).

Tabela 4 - Métrica *Work-Life Balance*

	Itens
Interferência do trabalho na vida pessoal	WIPL
1. A minha vida pessoal é negativamente afetada por causa do meu trabalho.	WLB1
2. O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil.	WLB2
3. Eu negligencio as necessidades pessoais por causa do trabalho.	WLB3
4. Eu coloco a minha vida pessoal em espera pelo trabalho.	WLB4
5. Sinto falta de atividades pessoais por causa do trabalho.	WLB5
6. Eu luto para conciliar trabalho e “não-trabalho”.	WLB6
7. Não estou satisfeito com a quantidade de tempo para atividades não relacionadas ao trabalho.	WLB7
Interferência da vida pessoal no trabalho	PLIW
8. A minha vida pessoal esgota a minha energia para o trabalho.	WLB8
9. Estou muito cansado para ser eficaz no trabalho.	WLB9
10. O meu trabalho é negativamente afetado por causa da minha vida pessoal.	WLB10
11. É difícil trabalhar por causa de questões pessoais.	WLB11
Melhorias no trabalho e na vida pessoal	WPLE
12. A minha vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho.	WLB12
13. O meu trabalho dá-me energia para não abandonar as minhas atividades pessoais.	WLB13
14. Tenho um humor melhor no trabalho por causa da minha vida pessoal.	WLB14
15. Tenho um humor melhor por causa do meu trabalho.	WLB15

Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003)

4.3.2. Definição operacional de *Work From Home*

A métrica foi adaptada do *6th European Working Conditions Survey (EWCS)* da *Eurofound* (2018), com trabalhadores inquiridos de 35 países distintos.

Inicialmente, a escala adaptada continha nove itens (perguntas 27 a 30.5, anexo 1). No entanto, acabaram por ser considerados apenas os últimos cinco itens pela baixa capacidade explicativa dos restantes.

Tabela 5 - Métrica *Work From Home*

	Itens
4. Trabalhou nos seguintes locais nos últimos 12 meses, no seu trabalho principal remunerado?	
4.1. Nas instalações de clientes;	WFH5
4.2. Num automóvel ou noutra veículo;	WFH6
4.3. Num local no exterior (por ex. local de construção, campo agrícola, ruas da cidade);	WFH7

4.4. Na sua própria casa;	WFH8
4.5. Em locais públicos como cafés, aeroportos, etc.	WFH9

6th European Working Conditions Survey (EWCS) Eurofound (2018)

4.3.3. Definição operacional de *Work-Related Fatigue*

A métrica foi igualmente adaptada do *6th European Working Conditions Survey (EWCS)* da *Eurofound*, realizado em 2018.

A terceira questão foi avaliada através de uma escala adaptada caracterizada da seguinte forma: 1 = Menos de 3 dias; 2 = Menos de 1 semana; 3 = Menos de 2 semanas; 4 = Menos de 1 mês; 5 = Menos de 2 meses; 6 = Menos de 3 meses; 7 = Mais de 3 meses.

Tabela 6 - Métrica *Work-Related Fatigue*

	Itens
1. O meu trabalho afeta a minha vida de forma negativa.	WRF1
2. O meu trabalho afeta a minha saúde de forma negativa.	WRF2
3. Desde que iniciei o meu trabalho remunerado principal, num ano, estive ausente por problemas de saúde:	WRF3
4. Destes dias de ausência, uma parte substancial resultou de problemas de saúde causados ou agravados pelo meu trabalho.	WRF4
5. Já trabalhei estando doente.	WRF5

6th European Working Conditions Survey (EWCS) Eurofound (2018)

4.3.4. Definição operacional de *Work Demands e Family Demands*

As escalas, de três e quatro itens, foram adaptadas da escala construída por Yang, Chen, Choi & Zou (2000).

Tabela 7 - Métrica *Work Demands*

	Itens
1. Muitas vezes sinto que estou a ser pressionado no trabalho.	WD1
2. Tenho muito trabalho para fazer.	WD2
3. Tenho mais trabalho para fazer do que o que posso fazer bem.	WD3

Yang, Chen, Choi & Zou (2000)

Tabela 8 – Métrica *Family Demands*

	Itens
1. Gasto algum tempo em atividades domésticas/familiares, como cuidar de crianças e outras coisas (cozinhar, lavar roupas, limpar a casa, cuidar do jardim, etc.).	FD1
2. Os meus deveres e responsabilidades familiares deixam-me cansado.	FD2
3. É difícil fazer tudo o que devia fazer enquanto membro de família.	FD3
4. Tenho mais trabalho doméstico para fazer do que o que posso fazer bem.	FD4

Yang, Chen, Choi & Zou (2000)

4.3.5. Definição operacional de *Hedonic Happiness*

A variável *Hedonic Happiness* foi avaliada através de uma escala adaptada da escala original de Van Boven & Gilovich (2003).

Tabela 9 - Métrica *Hedonic Happiness*

	Itens
1. Eu sou autodeterminado e independente.	HH1
2. Eu tenho relações afetivas, satisfatórias e de confiança com os outros.	HH2
3. Eu tenho uma atitude positiva em relação a mim mesmo.	HH3
4. A minha vida presente e passada tem um significado.	HH4
5. Eu sinto-me desenvolvido enquanto pessoa.	HH5
6. Eu tenho alguma capacidade de lidar com o ambiente que me rodeia.	HH6

Van Boven & Gilovich (2003)

4.3.6. Definição operacional de *Eudaimonic Happiness*

A escala de medição utilizada para avaliar a variável *Eudaimonic Happiness* foi adaptada da escala desenvolvida por Ryan & Deci (2001).

Tabela 10 - Métrica *Eudaimonic Happiness*

	Itens
1. Eu sou uma pessoa satisfeita com a vida.	EH1
2. Eu sinto-me feliz.	EH2
3. Eu sinto-me bem de um modo geral.	EH3

Ryan & Deci (2001)

4.3.7. Definição operacional de *Affective Commitment*

A escala de seis itens foi adaptada da escala inicialmente desenvolvida por Meyer, Allen & Smith (1993).

Tabela 11 - Métrica *Affective Commitment*

	Itens
1. Eu adoraria passar o resto da minha carreira na organização em que trabalho.	AC1
2. Eu sinto que os problemas da minha organização também me pertencem.	AC2
3. Eu sinto que "faço parte da família" na organização.	AC3
4. Eu sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização.	AC4
5. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.	AC5
6. Eu sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	AC6

Meyer, Allen & Smith (1993)

4.3.8. Definição operacional de *Individual Performance*

A escala utilizada foi adaptada da escala desenvolvida por Mott (1972), amplamente utilizada nos últimos anos por diversos autores.

O autor desenvolveu uma métrica do desempenho individual orientada por três dimensões – flexibilidade (três itens iniciais), adaptabilidade (quatro itens seguintes) e produtividade (últimos três itens). No entanto, no presente estudo a variável foi utilizada como unidimensional porque todos os itens convergiam para um fator.

Tabela 12 - Métrica *Individual Performance*

Flexibilidade	Itens
1. Em comparação com os meus colegas, a minha capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho é significativamente maior.	PI1
2. Em comparação com os meus colegas, a minha reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) é significativamente melhor.	PI2
3. Em comparação com os meus colegas, a qualidade da minha resposta a situações de relativa emergência é significativamente melhor.	PI3
Adaptabilidade	
4. Em comparação com os meus colegas, o nível de eficiência do meu trabalho é significativamente melhor. Por outras palavras, uso de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.).	PI4

5. Em comparação com os meus colegas, as minhas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram são significativamente melhores.	PI5
6. Em comparação com os meus colegas, a minha eficácia em adaptar-me às mudanças no trabalho é significativamente maior.	PI6
7. Em comparação com os meus colegas, a minha rapidez em adaptar-me às mudanças no trabalho é significativamente maior.	PI7
Produtividade	
8. Em comparação com os meus colegas, a forma como o meu supervisor me classificou na última avaliação formal de desempenho foi significativamente melhor.	PI8
9. Em comparação com os meus colegas, o meu nível de produtividade é significativamente maior.	PI9
10. Em comparação com os meus colegas, a qualidade do meu trabalho é significativamente melhor.	PI10

Mott (1972)

4.3.9. Definição operacional de *Organizational Pride*

A escala utilizada foi inicialmente desenvolvida por Cable & Turban (2003) e adaptada por Helm (2013).

Tabela 13 - Métrica *Organizational Pride*

	Itens
1. Eu sinto-me orgulhoso de dizer a outros que trabalho para esta organização.	OP1
2. Eu sinto-me orgulhoso de me identificar pessoalmente com esta organização.	OP2
3. Eu sinto-me orgulhoso de fazer parte desta organização.	OP3
4. Eu sinto-me orgulhoso de ser um funcionário desta organização.	OP4

Helm (2013) apud Cable & Turban (2003)

4.3.10. Definição operacional de *Proactive Behavior*

A métrica utilizada foi adaptada da métrica desenvolvida por Baer & Frese (2003).

Tabela 14 - Métrica *Proactive Behavior*

	Itens
1. Eu lido com os problemas ativamente.	CP1
2. Sempre que algo dá errado, procuro uma solução imediatamente.	CP2
3. Sempre que há uma chance de me envolver ativamente, aproveito-a.	CP3
4. Tomo a iniciativa imediatamente, mesmo quando outros não.	CP4
5. Aproveito as oportunidades rapidamente de forma a atingir os meus objetivos.	CP5

6. Normalmente faço mais do que me é pedido.	CP6
7. Sou particularmente bom a executar ideias.	CP7

Baer & Frese (2003)

4.4. Pré-teste

O pré-teste foi realizado a uma pequena amostra de 15 pessoas, através da entrega física do questionário, no sentido de apurar a compreensão das questões e perceber se o tempo total de resposta seria o expectável. Procedeu-se à reformulação do questionário através das indicações dadas pelos participantes, nomeadamente no que toca à clarificação de algumas questões. Em média, o questionário demorava cerca de 12 minutos a ser respondido, conforme inicialmente previsto.

4.5. Caraterização da amostra

A população definida para a presente investigação é constituída por indivíduos que nos últimos dois anos trabalharam mais do que um ano numa mesma organização. Está implícita a definição de idade superior a 18 anos e pretendia-se a inclusão de pessoas com sexo, níveis de escolaridade, profissões e níveis de rendimentos diferentes.

Foram inquiridas 309 pessoas – 151 pessoas do sexo masculino (49%) e 158 pessoas do sexo feminino (51%), revelando um equilíbrio de respostas no que toca ao género.

Tabela 15 – Género dos inquiridos

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	151	49%
Feminino	158	51%
Total	309	100%

Relativamente à idade dos inquiridos, conclui-se que 18% da população tem entre 18 e 25 anos; 27% dos inquiridos têm entre 26 e 35 anos; 28% têm idades compreendidas entre 36 e 45 anos; 20% têm entre 46 e 55 anos e apenas 7% têm mais de 55 anos.

Tabela 16 – Idade dos inquiridos

Idade	Frequência	Percentagem
18-25 anos	54	18%
26-35 anos	84	27%
36-45 anos	87	28%
46-55 anos	62	20%
>55 anos	22	7%
Total	309	100%

No que toca ao agregado familiar, a classe com maior frequência corresponde a apenas um elemento (28%, correspondente a 87 inquiridos). De seguida, apresenta-se a classe com três elementos (23%, correspondente a 72 inquiridos) e por fim a classe com dois elementos (21%, correspondente a 66 inquiridos).

Tabela 17 – Agregado familiar dos inquiridos

Agregado familiar	Frequência	Percentagem
1	87	28%
2	66	21%
3	72	23%
4	62	20%
5 ou mais	22	7%
Total	309	100%

A maioria da amostra (59%, correspondente a 182 inquiridos) revela não ter dependentes, sendo que as classes seguintes com maior expressão têm um dependente (19%, correspondente a 60 inquiridos) e dois dependentes (17%, correspondente a 52 inquiridos). Apenas 4 inquiridos (1%) têm quatro ou mais dependentes.

No que toca ao rendimento líquido do agregado, a maioria dos inquiridos concentra-se nas classes de 700€ a 1.000€ (20%, correspondente a 63 inquiridos) e 1.001€ a 1.500€ (22%, correspondente a 66 inquiridos), o expectável face ao contexto nacional.

Tabela 18 – Nível de rendimentos dos inquiridos

Rendimento líquido	Frequência	Percentagem
<700€	25	8%
700€-1.000€	63	20%
1.001€-1.500€	66	22%
1.501€-2.000€	52	17%
2.001€-2.500€	34	11%
2.501€-5.000€	56	18%
>5.000€	13	4%
Total	309	100%

No que toca às habilitações literárias, 122 inquiridos têm uma licenciatura, correspondendo a 40% da amostra, e 83 inquiridos têm um mestrado, correspondendo a 27% da amostra, revelando escolaridade elevada.

Tabela 19 – Habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações literárias	Frequência	Percentagem
Até ao 4º ano	5	2%
Até ao 9º ano	23	7%
Até ao 12º ano	53	17%
Licenciatura	122	40%
Mestrado	83	27%
Doutoramento	23	7%
Total	309	100%

A maioria dos inquiridos é trabalhador por conta de outrem (190 respondentes, correspondente a 61% da amostra), sendo que os restantes se encontram em regime estudante-trabalhador (79 inquiridos, correspondendo a 26%) ou são trabalhadores por conta própria (40 inquiridos, correspondendo a 13% da amostra).

Também no que toca ao tipo de trabalho, 189 inquiridos (61% da amostra) têm um trabalho regular, de 8h/dia. Os restantes 28%, correspondendo a 86 inquiridos, têm um trabalho flexível e apenas 11%, correspondendo a 34 inquiridos, trabalham por turnos.

Relativamente ao tipo de função desempenhada, 43% da amostra (132 inquiridos) exerce uma função técnica, 37% da amostra (116 inquiridos) respeita a trabalhadores

operacionais, 12% da amostra (36 inquiridos) tem funções de chefia de serviço e apenas 8% da amostra (25 inquiridos) assume cargos de direção.

No que respeita ao tempo a desempenhar a função atual, cerca de 29% da amostra (89 inquiridos) revela já se encontrar há mais de 10 anos no mesmo cargo. De seguida, correspondendo a 26% da amostra, 80 inquiridos exercem a mesma função há mais de 1 ano e menos de 3 anos.

Tabela 20 – Tempo dos inquiridos na função

Tempo a desempenhar a função atual	Frequência	Percentagem
<1 ano	58	19%
1 a 3 anos	80	26%
3 a 5 anos	42	13%
5 a 10 anos	40	13%
>10 anos	89	29%
Total	309	100%

Conclui-se que a amostra global é equilibrada no que toca ao género, é constituída maioritariamente por inquiridos entre os 26 e os 45 anos, com habilitações académicas maioritariamente entre licenciatura e mestrado, sobretudo trabalhadores por conta de outrem com trabalho regular (8h/dia) e remunerações baixas-médias, sendo que a maioria não apresenta dependentes. No que toca ao tipo de trabalho, a maioria assume um cargo técnico ou operacional e no que toca à antiguidade na função a amostra abrange um grande intervalo, desde trabalhadores com menos de 3 anos no mesmo cargo a trabalhadores com mais de 10 anos de experiência na função.

4.6. Análise fatorial exploratória

Finda a fase de recolha de dados, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) no *software IBM SPSS Statistics 28*, a partir de uma base de dados de 309 respostas. A AFE é uma técnica de interdependência cujo objetivo principal é diminuir a estrutura subjacente entre as variáveis na análise. Explora os dados e fornece ao investigador informações sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados. A análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das correlações entre um

grande número de variáveis, definindo conjuntos de variáveis altamente inter-relacionadas, conhecidas como fatores (Hair Jr, Black, Babin & Anderson, 2009).

Para testar a fiabilidade dos dados, utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, uma medida de confiabilidade que varia entre 0 e 1, com valores entre 0.60 e 0.70 a definir o limite inferior de aceitabilidade (Hair Jr *et al.*, 2009). Valores superiores a 0.90 são considerados excelentes, valores superiores a 0.80 são considerados bons e valores superiores a 0.70 são considerados aceitáveis. No caso em estudo, todos os valores são superiores a 0.90, conforme apresentado na tabela 21.

Para avaliar a incidência da variância no modelo, foi utilizado o Teste de *Harman*, no qual se desconsidera o modelo estrutural e o modelo de medidas e estima-se a AFE com todos os itens na mesma análise para testar o enviesamento da amostra. Considera-se que existe viés quando um único fator extrai uma variância superior a 50% do conjunto de variáveis (Podsakoff *et al.*, 2003). O teste revelou que a maior variância explicada por um fator é de 26,135%.

Para atestar a adequação da base de dados, foi aplicado o critério KMO (*Kaiser–Meyer–Olkin*), cujos valores variam entre 0 e 1. Segundo Lisboa, Augusto e Ferreira (2012) valores inferiores a 0.60 são considerados maus, valores entre 0.60 e 0.70 representam uma análise fatorial razoável, valores entre 0.70 e 0.80 representam uma análise fatorial média, valores entre 0.80 e 0.90 representam uma boa análise fatorial e valores superiores a 0.90 representam uma análise fatorial muito boa. No caso em estudo, apenas as variáveis *Work Demands* e *Hedonic Happiness* apresentaram valores médios, sendo que as restantes apresentaram valores bons (*Work From Home*, *Work-Related Fatigue*, *Family Demands* e *Organizational Pride*) e muito bons (*Work-Life Balance*, *Affective Commitment*, *Eudaimonic Happiness*, *Individual Performance* e *Proactive Behavior*).

O Teste de Esfericidade de *Barlett* revelou valores de Sig.=0,00 em todas as variáveis, comprovando a existência de correlação entre as variáveis. Rejeitou-se a hipótese nula.

Para analisar a retenção de fatores, de forma a interpretar os dados de forma adequada, foi utilizado o critério de *Kaiser-Guttman*. Segundo este critério “cada fator retido apresenta um eigenvalue que se refere ao total de variância explicada por este fator. A soma total dos eigenvalues é sempre igual ao número de itens utilizados na

análise (utilizando uma escala de 10 itens, a soma dos 10 eigenvalues retidos é igual a 10). Assim, um componente com eigenvalue < 1 apresenta um total de variância explicada menor do que um único item” (Damásio, 2012, p.216). Apenas componentes com eigenvalue > 1 devem ser retidos. No caso em questão, a análise fatorial exploratória permitiu determinar a estrutura multi-fator com eigenvalues superiores a 1, resultando numa formação de 11 fatores que representam 84,915% da variância acumulada.

A análise fatorial exploratória considera apenas itens que apresentam uma variância explicada acima de 50% (Marôco, 2014). Da presente investigação foram excluídos apenas os itens WFH1, WFH2, WFH3 e WFH4 dada a sua baixa capacidade explicativa. Todas as variáveis apresentaram uma variância explicada superior a 70%.

Tabela 21 – Análise fatorial exploratória

Variável	N.º de itens	Itens	Alpha de Cronbach	KMO	Barlett's Test	N.º de dimensões	% variância explicada
Work-Life Balance	15		0,970	0,944	0,00	3	81,027
<i>Interferência do trabalho na vida pessoal (WIPL)</i>	7	WLB1, WLB2, WLB3, WLB4, WLB5, WLB6, WLB7	0,967	0,935	0,00	1	83,700
<i>Interferência da vida pessoal com o trabalho (PLIW)</i>	4	WLB8, WLB9, WLB10, WLB11	0,969	0,879	0,00	1	91,608
<i>Melhoria da vida pessoal no trabalho (WPLE)</i>	4	WLB12, WLB13, WLB14, WLB15	0,939	0,833	0,00	1	84,533
Work From Home*	5	WFH5, WFH6, WFH7, WFH8, WFH9	0,980	0,899	0,00	1	92,824
Work-Related Fatigue	5	WRF1, WRF2, WRF3, WRF4, WRF5	0,973	0,873	0,00	1	90,492
Affective Commitment	6	AC1, AC2, AC3, AC4, AC5, AC6	0,969	0,934	0,00	1	86,965
Work Demands	3	WD1, WD2, WD3	0,950	0,766	0,00	1	90,846
Family Demands	4	FD1, FD2, FD3, FD4	0,948	0,857	0,00	1	86,694
Eudaimonic Happiness	6	EH1, EH2, EH3, EH4, EH5, EH6	0,942	0,925	0,00	1	78,232
Hedonic Happiness	3	HH1, HH2, HH3	0,967	0,761	0,00	1	93,904
Individual Performance	10	PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10	0,976	0,940	0,00	3	82,690
Organizational Pride	4	OP1, OP2, OP3, OP4	0,980	0,857	0,00	1	94,491
Proactive Behavior	7	CP1, CP2, CP3, CP4, CP5, CP6, CP7	0,954	0,924	0,00	1	78,552

*Os itens WFH1, WFH2, WFH3 e WFH4 foram excluídos devido à sua baixa capacidade explicativa.

4.7. Análise fatorial confirmatória

Com base nos artigos dos autores das escalas adaptadas para as diferentes variáveis, sabendo por meio deles o número determinado de fatores para cada variável e os seus respectivos itens, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), no *software IBM SPSS Statistics 28*. Segundo Hair Jr *et al.* (2009), a AFC é uma forma de testar quão bem as variáveis medidas representam um número menor de constructos, providenciando um teste confirmatório da teoria de medidas. Na AFC os fatores derivam de resultados estatísticos, enquanto que a AFE é realizada antes que os resultados sejam obtidos, com base na teoria. Esta ferramenta leva-nos a confirmar ou rejeitar a nossa teoria pré-concebida.

Caraterizada como um teste confirmatório, na AFC os modelos são formados *a priori* e é aplicada a SEM (*Structural Equation Modeling*), uma técnica de modelação generalizada que testa, através de diferentes índices de medição, a validade do modelo apresentado por meio de relações causais e hipotéticas entre as variáveis. A SEM é uma abordagem flexível para examinar como as coisas estão relacionadas umas às outras, cujo foco passa por explicar a covariância entre os itens medidos. É caraterizada por dois componentes: o modelo de medidas e o modelo estrutural. O modelo de medidas permite usar vários indicadores para uma única variável. O modelo estrutural é o modelo de caminho, que relaciona variáveis dependentes e independentes (Hair Jr *et al.*, 2009).

Níveis de ajustamento do modelo de medidas

O *model fit* refere-se à capacidade de um modelo de reproduzir os dados. Um modelo com um bom ajuste é aquele que é razoavelmente consistente com os dados e, portanto, não requer necessariamente reespecificação. No caso do modelo de medidas, o *fit* resultante foi o seguinte:

Tabela 22 - Níveis de ajustamento do modelo de medidas

	Amostra
X²	3963,536
X²/DF	1,846
IFI	0,940
TLI	0,936

CFI	0,940
RMSEA	0,052

Com base nos valores de referência apresentados por Hair Jr *et al.* (2009) para cada índice, foi efetuada a análise do *model fit*.

O qui-quadrado (X^2) revela a diferença entre as matrizes de covariância, sendo que quanto menor, melhor. No entanto, varia consoante o tamanho da amostra, pelo que não é confiável.

O valor relativo do qui-quadrado (X^2/DF) classifica a qualidade do modelo sem fazer comparações com outros. Quando inferior a 3 é considerado bom, conforme se atesta no modelo em estudo.

O *Incremental Fit Index* (IFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI) variam entre 0 e 1, sendo que quando o valor é superior a 0.90 é considerado bom e quando superior a 0.95 é considerado muito bom. No *fit* apresentado, os índices revelam valores de 0.940 e 0.936, respetivamente, considerados valores bons.

O *Comparative Fit Index* (CFI) revela a proporção da diferença entre o modelo ajustado e o modelo nulo, garantindo insensibilidade à complexidade do modelo. Considera valores >0.80 aceitáveis, valores >0.90 bons e valores >0.95 muito bons. O valor apresentado no modelo em análise, de 0.940, é considerado bom.

O erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) pretende corrigir a complexidade do modelo e o tamanho da amostra. É considerado bom quando <0.05 , médio quando se encontra entre 0.05 e 0.10 e mau quando >0.10 . No caso do modelo em estudo, é de 0.052, considerado um valor médio.

Fiabilidade de medida de cada variável latente e variância média extraída

Foi testada a fiabilidade de medida de cada variável e os *Alpha's de Cronbach* são todos superiores a 0.90, conforme anteriormente referido.

Tabela 23 – Correlações, fiabilidade composta e AVE's

	WLB	WRF	AC	WD	FD	EH	HH	PI	OP	CP	WFH	CR	AVE
WLB	0,970											0,902	0,754
WRF	0,200	0,973										0,972	0,873
AC	0,055	-0,160	0,969									0,970	0,845
WD	0,205	0,600	0,082	0,950								0,950	0,864
FD	0,061	0,398	0,143	0,522	0,948							0,950	0,827
EH	0,221	-0,042	0,233	0,214	0,119	0,942						0,945	0,742
HH	0,152	-0,190	0,251	0,035	-0,034	0,814	0,967					0,969	0,911
PI	0,168	0,184	0,179	0,297	0,236	0,503	0,435	0,976				0,976	0,800
OP	0,165	-0,068	0,378	0,083	0,129	0,256	0,276	0,284	0,980			0,980	0,924
CP	0,222	0,058	0,323	0,252	0,161	0,645	0,541	0,671	0,306	0,954		0,953	0,745
WFH	0,246	0,101	0,188	0,116	0,081	0,033	-0,051	0,085	0,133	0,153	0,980	0,980	0,909

Notas: WFH: *Work From Home*, WLB: *Work-Life Balance*, WRF: *Work-Related Fatigue*, WD: *Work Demands*, FD: *Family Demands*, HH: *Hedonic Happiness*, EH: *Eudaimonic Happiness*, AC: *Affective Commitment*, PI: *Individual Performance*, OP: *Organizational Pride*, CP: *Proactive Behavior*. Alpha de Cronbach a bold e sublinhado.

O *Compose Reliability* (CR) é uma medida de confiabilidade e consistência interna das variáveis medidas, que representam um constructo latente. Os valores superiores a 0.70 são indicadores de uma fiabilidade de constructo apropriada (Hair Jr *et al.*, 2009). Verifica-se que todos os valores apresentados na tabela são superiores a 0.90, refletindo uma boa fiabilidade composta de cada variável.

A Variância Média Extraída (AVE) é uma medida resumida de convergência entre um conjunto de itens que representa um constructo latente. Representa a percentagem média de variação explicada entre os itens de um constructo. Os valores devem ser superiores a 0.50, o que se verifica no caso das variáveis em estudo (Hair Jr *et al.*, 2009).

Foi avaliada a validade discriminante. A validade discriminante resulta do facto do quadrado das correlações entre cada par de variáveis ser inferior ao AVE das correspondentes variáveis.

Fiabilidade de medida de cada indicador

Foi ainda testada a fiabilidade de medida de cada indicador. Alguns programas apresentam um valor de R^2 para avaliar a confiabilidade dos indicadores, mas no programa utilizado no presente estudo (*IBM SPSS AMOS 28*) essa avaliação é um diagnóstico de *output* determinado pelo índice *Standardized Regression Weights* (SRW). Não obstante, ambas as medidas consideram inaceitável o grau de correlação entre as variáveis latentes e os seus indicadores quando há valores $<0,25$ para cada item, ou seja, cada indicador deve explicar, pelo menos, 25% da variância da variável (Marôco, 2014).

Tabela 24 - Análise da confiabilidade da medição dos indicadores

		SRW	C.R.
<i>Work-Life Balance</i>			
Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003)	WIPL	0,852	
	PLIW	0,931	15,704
	WPLE	0,819	13,821
	WLB1	0,904	
	WLB2	0,924	27,325
	WLB3	0,933	28,164
	WLB4	0,910	26,236
	WLB5	0,900	25,394
	WLB6	0,872	23,46
	WLB7	0,854	22,344
	WLB8	0,934	
	WLB9	0,926	30,687
	WLB10	0,965	36,367
	WLB11	0,947	33,479
	WLB12	0,888	
WLB13	0,870	21,845	
WLB14	0,894	23,205	
WLB15	0,913	24,324	
<i>Work-Related Fatigue</i>			
Eurofound (2018)	WRF5	0,893	29,576
	WRF4	0,922	33,513
	WRF3	0,903	30,828
	WRF2	0,993	51,148
	WRF1	0,956	
<i>Affective Commitment</i>			
Meyer, Allen & Smith (1993)	AC6	0,923	23,129
	AC5	0,946	24,373
	AC4	0,968	25,601
	AC3	0,945	24,295
	AC2	0,878	20,941

	AC1	0,849	
<i>Work Demands</i>			
Yang, Chen, Choi & Zou (2000)	WD3	0,928	27,57
	WD2	0,951	29,364
	WD1	0,909	
<i>Family Demands</i>			
Yang, Chen, Choi & Zou (2000)	FD1	0,838	
	FD2	0,953	23,438
	FD3	0,941	22,897
	FD4	0,902	21,16
<i>Eudaimonic Happiness</i>			
Ryan & Deci (2001)	EH1	0,747	
	EH2	0,887	16,588
	EH3	0,834	15,451
	EH4	0,920	17,323
	EH5	0,900	16,874
	EH6	0,869	16,201
<i>Hedonic Happiness</i>			
Van Boven & Gilovich (2003)	HH1	0,916	
	HH2	0,971	34,229
	HH3	0,976	34,827
<i>Individual Performance</i>			
Mott (1972)	PI1	0,870	
	PI2	0,884	22,262
	PI3	0,926	24,721
	PI4	0,948	26,195
	PI5	0,925	24,673
	PI6	0,913	23,885
	PI7	0,920	24,314
	PI8	0,773	17,325
	PI9	0,883	22,237
	PI10	0,892	22,694
<i>Organizational Pride</i>			
Helm (2013) <i>apud</i> Cable & Turban (2003)	OP4	0,985	40,703
	OP3	0,988	41,291
	OP2	0,939	32,547
	OP1	0,931	
<i>Proactive Behavior</i>			
Baer & Frese (2003)	CP7	0,860	19,622
	CP6	0,805	17,564
	CP5	0,875	20,23
	CP4	0,852	19,308
	CP3	0,904	21,452
	CP2	0,897	30,678
	CP1	0,846	

<i>Work From Home</i>			
Eurofound (2018)	WFH5	0,947	
	WFH6	0,981	44,398
	WFH7	0,982	44,659
	WFH8	0,891	28,477
	WFH9	0,964	39,963

Dimensões do *Work-Life Balance* realçadas.

Conforme supra referido, apenas os itens WFH1, WFH2, WFH3 e WFH4 foram retirados do modelo devido à sua baixa capacidade explicativa. Conforme representado na tabela acima, os valores de SRW de todos os outros itens apresentam valores superiores aos recomendados – o valor mais baixo é superior a 0.70 – pelo que é possível medir as variáveis latentes.

Através dos resultados dos testes realizados é possível concluir que as métricas utilizadas são adequadas para cada variável do modelo uma vez que todos os pressupostos da análise fatorial foram comprovados.

Capítulo V - Resultados do Estudo Empírico

Concluída a análise da metodologia de investigação, o presente capítulo explora os resultados obtidos pela investigação. Numa primeira fase são analisados os níveis de ajustamento do modelo estrutural, de seguida é apresentada uma breve análise descritiva das variáveis e, por fim, são testadas as hipóteses anteriormente explanadas e discutidos os resultados obtidos.

5.1. Níveis de ajustamento do modelo estrutural

Após estabelecidas as hipóteses do modelo de investigação, foi realizada a estimativa do modelo de equações estruturais, resultando no seguinte *model fit*:

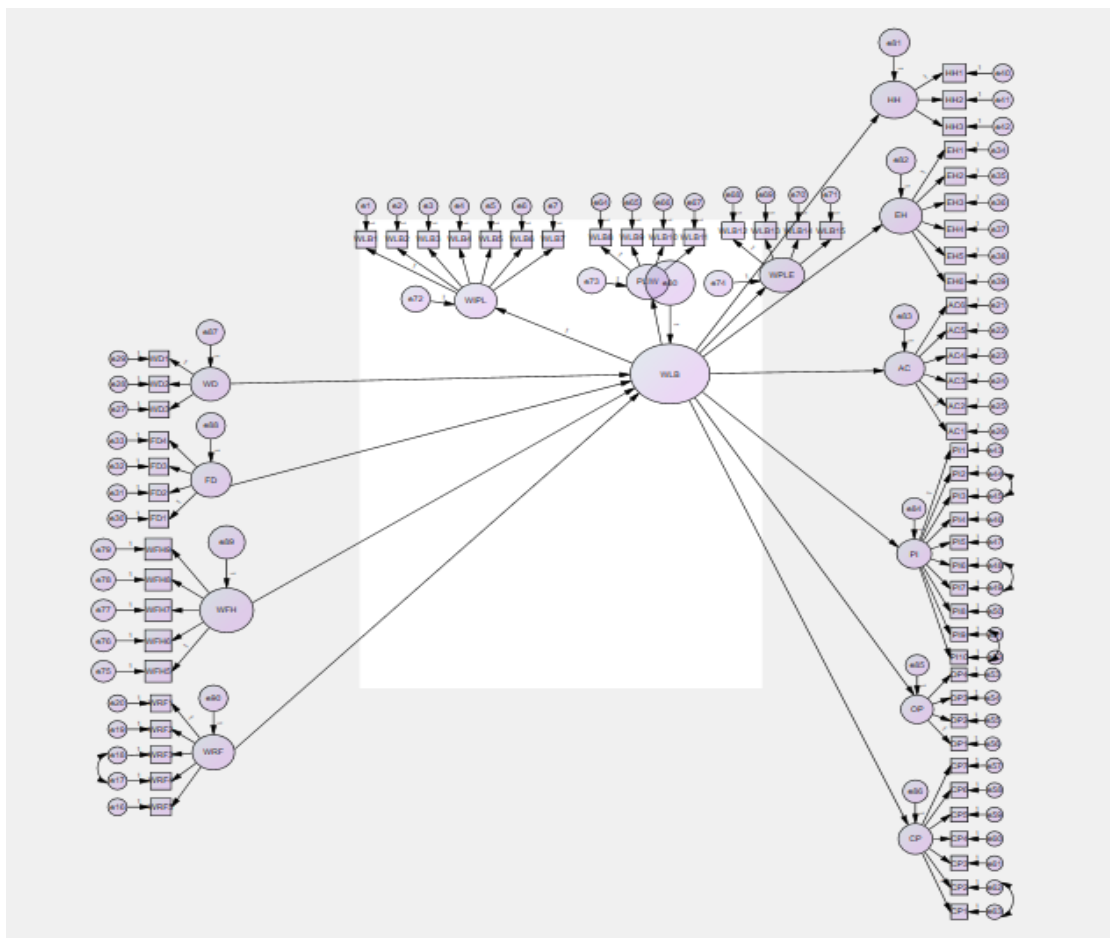
Tabela 25 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural

	Amostra
X²	4981,841
X²/DF	2,273
IFI	0,908
TLI	0,904
CFI	0,907
RMSEA	0,064

Ainda que alguns valores do ajustamento do modelo estrutural tenham piorado em relação aos níveis de ajustamento do modelo de medidas, pode-se afirmar que o modelo estrutural apresenta índices de ajustamento adequados de acordo com os valores de referência definidos por Hair Jr *et al.* (2009), resultando no seguinte *model fit*: $X^2 = 4981,841$; $X^2/DF = 2,273$; $IFI = 0,908$; $TLI = 0,904$; $CFI = 0,907$ e $RMSEA = 0,064$.

Conclui-se que os valores estão dentro dos parâmetros e são considerados razoáveis dada a dimensão do modelo. O modelo estrutural resultante é o seguinte:

Figura 2 - Modelo Estrutural



Notas: WLB: Work-Life Balance, WIPL: Interferência do trabalho na vida pessoal, PLIW: Interferência da vida pessoal no trabalho, WPLE: Melhorias no trabalho e na vida pessoal, WFH: Work From Home, WRF: Work-Related Fatigue, WD: Work Demands, FD: Family Demands, HH: Hedonic Happiness, EH: Eudaimonic Happiness, AC: Affective Commitment, PI: Individual Performance, OP: Organizational Pride, CP: Proactive Behavior.

5.2. Análise descritiva das variáveis

A análise descritiva das variáveis explora e resume o comportamento da amostra, fornecendo uma visão geral sobre as respostas dos inquiridos aos itens das variáveis em estudo através da análise da média, desvio-padrão, mínimo e máximo das mesmas.

Tabela 26 - Análise descritiva das variáveis

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<i>Work-Life Balance</i>	1,20	6,73	4,012	1,2041
<i>Work-Related Fatigue</i>	1	7	3,520	1,3388
<i>Affective Commitment</i>	1	7	4,366	1,5363
<i>Work From Home</i>	1	7	3,071	1,4622

<i>Work Demands</i>	1	7	4,683	1,5654
<i>Family Demands</i>	1	7	4,291	1,4763
<i>Eudaimonic Happiness</i>	1	7	5,716	1,1069
<i>Hedonic Happiness</i>	1	7	5,468	1,3893
<i>Individual Performance</i>	1	7	4,952	1,2284
<i>Organizational Pride</i>	1	7	4,767	1,7226
<i>Proactive Behavior</i>	1,29	7	5,369	1,1679

Os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 7 por ter sido utilizada a escala de sete pontos de *Likert* para medição dos itens das variáveis. Os valores mínimos apenas diferem de 1 nas variáveis *Work-Life Balance* (1,20) e *Proactive Behavior* (1,29). Os valores máximos foram alcançados em todas as variáveis.

A pontuação 4 da escala de *Likert* é o valor que divide a escala entre pontuação discordante (1-3) e pontuação concordante (5-7). As médias das variáveis recaem fundamentalmente sobre as pontuações 4 e 5, que correspondem às afirmações “Não concordo nem discordo” e “Concordo parcialmente”, respetivamente, à exceção das médias das variáveis *Work-Related Fatigue* e *Work From Home*, próximas de 3 (“Discordo parcialmente”).

O desvio-padrão das variáveis apresenta valores baixos e uniformes, pelo que é possível concluir que os valores das pontuações se situam relativamente próximos das médias.

5.3. Teste de hipóteses e discussão dos resultados

No presente subcapítulo são analisadas as 10 hipóteses propostas pela investigação, 4 relacionadas com os antecedentes e 6 relativas às consequências do *Work-Life Balance*, com o objetivo de confirmar a sua significância estatística. São apresentados os valores do SRW e *p-value* para fundamentar as hipóteses e confirmar se apresentam ou não significância estatística e são analisados os resultados. É ainda incluída uma variável moderadora, género, de forma a interpretar o comportamento das hipóteses quando nos concentramos apenas no grupo de inquiridos do género masculino e apenas no grupo de inquiridos do género feminino. Alguns antecedentes e consequências do *Work-Life Balance* propostos nesta investigação nunca haviam sido propostos em

modelos anteriores sobre o tema, pelo que são considerados potenciais determinantes do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Com base nas hipóteses enunciadas, procedeu-se ao teste de hipóteses com o objetivo de concluir se eram ou não corroboradas. Considerando o SRW e o *p-value* para confirmar se as hipóteses eram estatisticamente significativas para os níveis de significância, os resultados foram os seguintes:

Tabela 27 – Teste de hipóteses

Hipóteses		Efeito proposto	SRW	P	Resultados
H1	WFH → WLB	+	0,238	***	Suportada
H2	WRF → WLB	-	0,074	*	Não Suportada
H3	WD → WLB	-	0,198	***	Não Suportada
H4	FD → WLB	-	-0,064	NS	Não Suportada
H5	WLB → HH	+	0,234	***	Suportada
H6	WLB → EH	+	0,309	***	Suportada
H7	WLB → AC	+	0,116	**	Suportada
H8	WLB → PI	+	0,248	***	Suportada
H9	WLB → OP	+	0,213	***	Suportada
H10	WLB → CP	+	0,313	***	Suportada

Notas: WFH: *Work From Home*, WLB: *Work-Life Balance*, WRF: *Work-Related Fatigue*, WD: *Work Demands*, FD: *Family Demands*, HH: *Hedonic Happiness*, EH: *Eudaimonic Happiness*, AC: *Affective Commitment*, PI: *Individual Performance*, OP: *Organizational Pride*, CP: *Proactive Behavior*. Hipóteses não corroboradas realçadas.

*** = $p < 0.01$; ** = $p < 0.05$; * = $p < 0.1$; NS = Não Significativo

Considerando o total da amostra, é possível concluir que a maioria das hipóteses foi corroborada. No que toca às variáveis antecedentes do constructo, foi confirmada a relação positiva entre as variáveis *Work From Home* e *Work-Life Balance* (SRW=0.238; $p < 0.01$). Não obstante o desentendimento dos investigadores sobre o tema teletrabalho ao longo dos últimos anos, com diversas crenças acerca da influência do mesmo no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional – por um lado, a convicção de exercer uma influência negativa por resultar num conflito maior entre os dois domínios (Igbaria *et al.*, 1999; Lapierre *et al.*, 2006); por outro lado, a convicção de exercer uma influência positiva por ser uma ferramenta flexível capaz de permitir uma melhor gestão entre as duas esferas (Chung *et al.*, 2020) – a pandemia COVID-19 veio introduzir novas questões sobre o tema, nomeadamente questões relativas aos custos envolvidos e à eficiência dos serviços, e os autores têm vindo a relatar melhores níveis de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como resultado do trabalho flexível e, em específico, do

teletrabalho. Os resultados sustentam as conclusões dos últimos estudos desenvolvidos sobre o tema.

A hipótese 2 “Existe uma relação negativa entre *Work-Related Fatigue* e *Work-Life Balance*” não foi corroborada, contrariamente ao que seria expectável (SRW=0.074; $p<0.1$). Alguns autores defendem que a recuperação física e psicológica da fadiga relacionada ao trabalho, com realização de outras atividades sem pensar nas tarefas da vida profissional, é essencial para que a fadiga não interfira no equilíbrio entre os dois domínios. Pessoas que têm um tempo de recuperação adequado podem considerar que a fadiga relacionada com o trabalho não interfere com o referido equilíbrio (Fritz *et al.*, 2010; Sonnentag *et al.*, 2007). Por outro lado, considerando que o presente estudo foi desenvolvido num contexto pandémico caracterizado pela generalização do trabalho a partir de casa, de acordo com Härmä *et al.* (2006) o controlo sobre os horários de trabalho pode contribuir para reduzir os problemas de saúde decorrentes do *stress* no trabalho e, consequentemente, dissipar a influência negativa da fadiga no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A hipótese 3 “Existe uma relação negativa entre *Work Demands* e *Work-Life Balance*” não foi suportada uma vez que se considera que existe uma relação positiva entre as variáveis (SRW=0.198; $p<0.01$). Isto pode dever-se ao facto de trabalhos mais exigentes poderem tornar-se mais motivadores e não comportarem um impacto tão grande no desejado equilíbrio. De acordo com Bakker *et al.* (2003), nem todas as demandas de trabalho são inicialmente negativas – podem transformar-se em fatores de *stress* quando o esforço necessário para atender às mesmas é elevado ou quando o número de demandas simultâneas é excessivo.

A hipótese 4 “Existe uma relação negativa entre *Family Demands* e *Work-Life Balance*” não foi corroborada já que apresenta um *p-value* superior a 0.10, rejeitando-se a relação negativa entre as variáveis. Apesar de assumido o impacto negativo, a relação entre as variáveis é estatisticamente não significativa. Isto pode estar relacionado com o facto de as sociedades atuais tenderem a fornecer aos trabalhadores mais autonomia, permitindo que alinhem melhor as suas preferências, amortecendo a relação entre as demandas e o conflito trabalho-família (Allen, Dumani, French & Shockley, 2020).

No que toca às consequências do constructo, a relação positiva entre as variáveis *Work-Life Balance* e *Hedonic Happiness* (SRW=0.234; $p<0.01$) foi corroborada. Os

resultados estão alinhados com a literatura sobre o tema – a felicidade hedônica não é redutível ao hedonismo físico, pode ser resultante da realização de objetivos ou resultados valiosos em vários domínios. Alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por exemplo, prevê bem-estar e qualidade de vida geral (Greenhaus *et al.*, 2003). A hipótese da relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Eudaimonic Happiness* foi igualmente corroborada (SRW=0.309; $p<0.01$), indo ao encontro da literatura existente que defende que a procura pelo equilíbrio entre os dois domínios é um esforço que vale a pena uma vez que conduz ao crescimento e desenvolvimento humano e produz eudaimonia (Ryan *et al.*, 2001).

A relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Affective Commitment* (SRW=0.116; $p<0.05$) foi suportada. Vários autores defendem que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal está associado a maior satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional (Friedman *et al.*, 2000; Cegarra-Leiva *et al.*, 2012), pelo que os resultados estão alinhados com a literatura existente.

Também a hipótese 8 “Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Individual Performance*” foi corroborada (SRW=0.248; $p<0.01$). Os resultados vão ao encontro das conclusões de estudos anteriores sobre o tema, nomeadamente de que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional implica as atitudes, comportamentos e bem-estar dos funcionários, tal como o desempenho na organização (Au & Ahmed, 2014).

Os resultados confirmaram ainda a relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Organizational Pride* (SRW=0.213; $p<0.01$). Mas-Machuca *et al.* (2016) clarificam que uma organização em que supervisores e colegas fornecem suporte ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários aumenta o orgulho organizacional entre os funcionários.

A relação positiva entre as variáveis *Work-Life Balance* e *Proactive Behavior* foi igualmente suportada pelos resultados (SRW=0.313; $p<0.01$). Segundo Smithikrai (2022), o comportamento proativo é um elo importante entre as condições favoráveis de trabalho, nomeadamente no que toca ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e os resultados.

Numa segunda fase da análise, foi testado o efeito moderador do elemento género nos resultados obtidos, através da divisão da amostra em dois grupos distintos – inquiridos do sexo feminino (158 participantes) e inquiridos do sexo masculino (151 participantes), resultando no seguinte:

Tabela 28 – Teste de hipóteses (efeito moderador)

Hipóteses			SRW	p	Resultados	Efeito Moderador			
						Masculino		Feminino	
H1	WFH → WLB	+	0,238	***	Suportada	0,143	*	0,343	***
H2	WRF → WLB	-	0,074	*	Não Suportada	-0,264	**	0,051	NS
H3	WD → WLB	-	0,198	***	Não Suportada	0,421	**	0,054	NS
H4	FD → WLB	-	-0,064	NS	Não Suportada	0,106	NS	-0,146	*
H5	WLB → HH	+	0,234	***	Suportada	0,729	**	0,290	***
H6	WLB → EH	+	0,309	***	Suportada	0,823	**	0,380	***
H7	WLB → AC	+	0,116	**	Suportada	0,340	**	0,083	NS
H8	WLB → PI	+	0,248	***	Suportada	0,777	**	0,258	***
H9	WLB → OP	+	0,213	***	Suportada	0,473	**	0,177	**
H10	WLB → CP	+	0,313	***	Suportada	0,833	**	0,468	***

Notas: WFH: *Work From Home*, WLB: *Work-Life Balance*, WRF: *Work-Related Fatigue*, WD: *Work Demands*, FD: *Family Demands*, HH: *Hedonic Happiness*, EH: *Eudaimonic Happiness*, AC: *Affective Commitment*, PI: *Individual Performance*, OP: *Organizational Pride*, CP: *Proactive Behavior*. Hipóteses não corroboradas realçadas.

*** = $p < 0.01$; ** = $p < 0.05$; * = $p < 0.1$; NS = Não Significativo

De acordo com a referida divisão, constata-se que no que diz respeito à hipótese 1 “Existe uma relação positiva entre *Work From Home* e *Work-Life Balance*” foi demonstrada a relação entre as variáveis, já que é corroborada por ambos os grupos, sendo que o grupo feminino revela um impacto positivo superior quando comparado com o grupo masculino (SRW=0.343, $p < 0.01$; SRW=0.143, $p < 0.10$), demonstrando o efeito moderador do género. Apesar da mudança de papéis tradicionais que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos anos, com os homens a participar cada vez mais nos cuidados infantis e nas tarefas domésticas, continua a verificar-se que as mulheres dedicam mais horas diárias a este tipo de tarefas (Frize *et al.*, 2021). De acordo com Lapierre *et al.* (2006), o teletrabalho deve garantir níveis mais baixos de interferência do trabalho na família em termos de tempo, o que pode justificar o maior impacto do teletrabalho no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para as mulheres.

Os resultados obtidos pelo grupo de inquiridos do sexo masculino suportam a influência negativa da variável *Work-Related Fatigue* na variável *Work-Life Balance* (SRW=-0.264; $p < 0.05$), ao contrário dos resultados obtidos pelo grupo de inquiridos do sexo feminino (SRW=0.051; $p > 0.10$). De acordo com um estudo desenvolvido por Barbé

et al. (2021) durante a pandemia COVID-19, as mulheres são mais resilientes ao nível profissional e maiores níveis de resiliência estão associados a menores taxas de ansiedade e depressão. O facto das mulheres não considerarem que a fadiga relacionada com o trabalho tem um impacto negativo no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode estar relacionado com a referida resiliência.

Já a hipótese da influência negativa da variável *Work Demands* na variável *Work-Life Balance* (hipótese 3) não foi corroborada nem pelo grupo masculino (SRW=0.421; $p < 0.05$), nem pelo grupo feminino (SRW=0.054; $p > 0.10$), sendo que os resultados do grupo masculino, contrariamente ao expectável, comprovam o impacto positivo das demandas de trabalho no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. De acordo com o estudo de Booth *et al.* (2009), as mulheres apresentam maior satisfação com a vida quando têm um trabalho a tempo parcial, enquanto para os homens uma maior satisfação com a vida está associada a um trabalho a tempo inteiro. Pelo facto de dedicarem mais tempo ao trabalho, os homens podem identificar-se mais com a asserção de que as demandas de trabalho são fatores estimulantes e não conflituantes relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A hipótese 4 foi corroborada pelos elementos do sexo feminino, atestando a relação negativa entre a variável *Family Demands* e a variável *Work-Life Balance* (SRW=-0.146; $p < 0.10$) e não foi corroborada pelos elementos do sexo masculino (SRW=0.106; $p > 0.10$). Além do referido anteriormente acerca das mulheres continuarem a dedicar mais horas diárias a tarefas domésticas, no que diz respeito à compatibilidade entre trabalho e vida familiar as normas parentais não obrigam os homens, mas sim as mulheres, a reduzir o tempo de trabalho (Adams & Golsch, 2022). Segundo uma investigação realizada por Keene e Reynolds (2005) as mulheres fazem mais ajustes nas suas cargas de trabalho – como recusar horas extra e tarefas – por causa da família, pelo que são duas vezes mais propensas do que os homens a relatar que as demandas familiares afetam negativamente o seu trabalho, culminando num desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os resultados obtidos relativamente aos antecedentes do *Work-Life Balance* podem ainda ser justificados pelo contexto pandémico durante o qual foi realizada a presente investigação. A pandemia COVID-19 fez com que grande parte da população se visse obrigada a trabalhar mais a partir de casa. Conforme comprovado pelos resultados, o teletrabalho teve um impacto positivo no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional,

pelo que o efeito negativo da fadiga relacionada com o trabalho, das demandas de trabalho e das demandas familiares no equilíbrio entre os dois domínios pode não ter tido um impacto consideravelmente negativo face ao impacto positivo do teletrabalho.

Relativamente às consequências do equilíbrio entre os dois domínios, confirmou-se a relação positiva entre a variável *Work-Life Balance* e a variável *Hedonic Happiness* em ambos os grupos, apesar dos diferentes níveis de significância (SRW=0.729, $p<0.05$; SRW=0.290, $p<0.01$). Foi igualmente verificada a relação positiva entre as variáveis *Work-Life Balance* e *Eudaimonic Happiness* (hipótese 6), tanto para o grupo de género masculino (SRW=0.823; $p<0.05$) como para o grupo de género feminino (SRW=0.380; $p<0.01$).

A hipótese 7 “Existe uma relação positiva entre *Work-Life Balance* e *Affective Commitment*” não foi suportada pelo grupo de inquiridos do sexo feminino já que é estatisticamente não significativa (SRW=0.083; $p>0.10$), rejeitando-se a influência positiva do equilíbrio entre os dois domínios no comprometimento afetivo das trabalhadoras. De acordo com os resultados do grupo do sexo masculino a hipótese é corroborada, atestando que existe uma relação positiva entre as variáveis (SRW=0.340; $p<0.05$). Este resultado pode estar relacionado com o facto de, segundo Berkovich (2018), as mulheres tenderem a ter relacionamentos mais íntimos e atribuir um significado maior aos comportamentos interpessoais, tornando-se mais comprometidas afetivamente, nomeadamente no contexto laboral, independentemente de fatores como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Verificou-se que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional se relaciona positivamente com o desempenho individual, sendo que os resultados foram consistentes em ambos os grupos (SRW=0.777, $p<0.05$; SRW=0.258; $p<0.01$). O mesmo acontece com as hipóteses 9 e 10, corroboradas por ambos os grupos, demonstrando a relação entre *Work-Life Balance* e *Organizational Pride* (SRW=0.473, $p<0.05$; SRW=0.177, $p<0.05$) e *Work-Life Balance* e *Proactive Behavior* (SRW=0.833, $p<0.05$; SRW=0.468, $p<0.01$).

De uma forma geral, os resultados obtidos em relação às consequências do *Work-Life Balance* estão alinhados com a literatura existente e tomada como referência para a formulação das hipóteses. É possível verificar que os coeficientes associados a cada hipótese são maioritariamente superiores nos homens. Quando estes alcançam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os *outcomes* são muito mais evidentes. Por

outro lado, as mulheres não são tão afetadas pelo equilíbrio alcançado entre os dois domínios. Estes resultados estão relacionados, nomeadamente, com o comprometimento afetivo tipicamente presente no comportamento feminino e com a resiliência das mulheres ao nível profissional, independentemente do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A análise dos dois grupos permitiu tirar várias conclusões, oferecendo uma contribuição significativa. A hipótese 2, não corroborada quando considerada a totalidade da amostra e o grupo feminino, é suportada quando considerado o grupo masculino (este comprova a relação negativa entre a fadiga relacionada com o trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional). Por outro lado, a hipótese 3 não é corroborada quando considerada a totalidade da amostra e apenas o grupo masculino, mas é suportada pelo grupo feminino, que atesta a relação negativa entre as demandas familiares e o equilíbrio entre os dois domínios. A hipótese 7, apesar de suportada pelo grupo masculino e quando considerada a totalidade da amostra, não é corroborada pelo grupo feminino, que rejeita a influência positiva do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional no comprometimento afetivo para com a organização. Estes resultados, divergentes entre os grupos, atestam o efeito moderador do género. Se por um lado vão ao encontro das conclusões de estudos anteriores, por outro lado demonstram a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca das relações entre algumas variáveis.

Capítulo VI - Conclusões

O tema *work-life balance* tem vindo a ser explorado ao longo dos anos por diversos autores, através de vários ângulos – se inicialmente se exploravam as diferenças de género relativamente ao tema, nomeadamente associadas à entrada da mulher no mundo do trabalho, atualmente a investigação sobre o tema é justificada pela importância cada vez maior que o equilíbrio entre os dois domínios assume no mundo do trabalho. Com a pandemia COVID-19 e as suas consequências, nomeadamente a generalização do teletrabalho que permitiu aos indivíduos dedicar mais tempo à sua vida pessoal, o tema tornou-se ainda mais relevante. Para muitos trabalhadores, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional passou a ser tão importante quanto a oferta salarial e as condições de trabalho. Torna-se evidente, portanto, a necessidade de explorar o tema quer durante a pandemia quer no período pós-pandemia.

6.1. Contribuições teóricas

Ainda não existe uma definição concordante do conceito de *work-life balance*, sendo que a maioria dos estudos se têm cingido ao conceito de *work-family balance*, desconsiderando todos os outros domínios da vida pessoal (Gragnano *et al.*, 2020). O presente estudo contribui para uma consolidação do conceito, já que foi realizada uma revisão da literatura utilizando uma estrutura integrada, de forma a entender a construção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de uma forma holística, isto é, integrando as suas principais dimensões, antecedentes, moderadores e consequências.

Por outro lado, o modelo conceptual definido abandona as relações tipicamente testadas em relação ao *work-life balance*, propondo variáveis independentes inovadoras como “*Work From Home*”, “*Hedonic Happiness*”, “*Eudaimonic Happiness*” e “*Organizational Pride*” que não costumam surgir representadas nos modelos desenvolvidos sobre o tema. Contribui, portanto, para uma nova visão conceptual do *Work-Life Balance*, à luz da lacuna identificada por vários autores no que toca à visão dos domínios de trabalho e vida pessoal, até aqui resumidos a um modelo tradicional de trabalho e a uma conceção restrita de vida associada à família e aos cuidados infantis (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2019).

O teste de hipóteses demonstrou que, não obstante a revisão da literatura realizada, as variáveis aplicadas a um modelo nem sempre se comportam da forma prevista.

Algumas relações entre as variáveis eram alvo de consenso entre os autores sobre o tema, nomeadamente a relação negativa entre as variáveis “*Work Demands*” e “*Family Demands*” e o *work-life balance*, e o presente estudo comprovou a necessidade de abrir espaço a outros pontos de vista.

A presente investigação, desenvolvida durante a pandemia COVID-19, adiciona *insights* acerca das implicações da mesma na capacidade dos funcionários de gerir a interação entre a vida profissional e a vida pessoal. Alguns autores, como Lizana e Vega-Fernandez (2021), haviam alertado para a necessidade de estudar o impacto do teletrabalho durante a pandemia na vida dos trabalhadores (professores), nomeadamente no que toca ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O presente estudo procurou suprir essa lacuna, sendo que os resultados revelam uma melhoria no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional resultante do regime de teletrabalho.

Por fim, foi testado o efeito moderador do género permitindo retirar várias conclusões interessantes e inovadoras sobre o comportamento dos grupos no que toca ao tema, nomeadamente sobre os *outcomes* resultantes do equilíbrio entre os dois domínios, que se revelaram mais expressivos quanto aos inquiridos do sexo masculino.

6.2. Contribuições práticas

Os resultados da presente investigação revelaram que o teletrabalho tem uma influência positiva no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e que a fadiga relacionada com o trabalho, as demandas familiares e as demandas de trabalho não têm um impacto negativo no equilíbrio entre os dois domínios. Acredita-se que estes resultados se devem ao facto de o impacto positivo do teletrabalho no equilíbrio entre os dois domínios ter neutralizado o impacto negativo das demandas de trabalho e familiares, assim como da fadiga relacionada com o trabalho. Concluiu-se ainda que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem um impacto positivo na felicidade hedónica, na felicidade eudemónica, no comprometimento afetivo para com a organização, no desempenho individual dos funcionários, no orgulho organizacional e no comportamento proativo dos indivíduos – *outcomes* muito desejados pelas empresas, sugerindo que as organizações devem apostar em políticas flexíveis que permitam uma melhor gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, incluindo o teletrabalho. Os gestores das empresas e de recursos humanos podem retirar lições sobre o impacto positivo que estas

políticas podem ter, nomeadamente no que toca à produtividade e performance dos colaboradores. As organizações devem rever as suas políticas de gestão de modo a motivar os colaboradores através do alinhamento das suas necessidades com as da empresa, acautelando melhores resultados.

Por outro lado, o presente estudo permite aos trabalhadores retirar recomendações para a sua autogestão, no que toca ao controlo do seu comportamento e expectativas em relação ao *work-life balance*, já que indica algumas das medidas que podem ser tomadas para alcançar o desejado equilíbrio, os resultados que o mesmo traz quer a nível pessoal quer a nível profissional e algumas das condições a ter em atenção no momento de eleger um emprego e/ou uma organização.

6.3. Limitações e sugestões para investigações futuras

A primeira limitação detetada na presente investigação passa pela dimensão da amostra. O abundante número de inquéritos partilhados na *internet*, através dos mesmos meios selecionados para a partilha do nosso questionário, levou a que as pessoas não colaborassem da forma esperada na resposta ao mesmo. Além disso, a extensão do questionário pode ter condicionado o número de respostas obtidas.

A segunda limitação passa pela escassa literatura sobre algumas das variáveis incluídas no modelo conceptual e as suas relações com o constructo. Por outro lado, destaca-se a falta de uniformidade de conceitos, sendo que a maioria das relações entre as variáveis e o *work-life balance* não são alvo de consenso entre os autores.

A terceira limitação passa pela inclusão de inquiridos de apenas um país. Teme-se que os resultados obtidos sejam influenciados pelas características culturais, pelo que se considera relevante estender a pesquisa a outros países de forma a comparar resultados e retirar novas conclusões sobre o tema.

Os questionários foram respondidos durante a pandemia COVID-19, num contexto distinto das investigações desenvolvidas anteriormente sobre o tema. As conclusões surgem associadas a uma época pandémica, com todas as características e consequências inerentes à mesma, pelo que abrem caminho para o estudo do tema na era pós COVID-19. Entende-se relevante a aposta em novos estudos sobre o tema já que houve lugar a novos debates e foram várias as especulações sobre as mudanças originadas

pela pandemia no que toca às prioridades dos trabalhadores. Após grande parte da população ter explorado uma nova realidade, associada ao trabalho a partir de casa, mais flexível no que toca à gestão dos domínios de trabalho e vida pessoal, acredita-se que o *work-life balance* passou a ser prioridade quando se trata de escolher um emprego e/ou uma organização. Posto isto, considera-se importante testar as relações entre as variáveis estudadas (e incluir novas variáveis) na época pós-pandemia.

Referências Bibliográficas

- Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. & Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69, 5519-5523.
- Adams, A. & Golsch, K. (2022). Consequences of Work-to-Family Conflicts for Parental Self-Efficacy—The Impact of Gender and Cultural Background in Germany. *Journal of Family Issues*, 0(0), 1-21.
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. & Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organizational citizenship behaviour in academia: A model of trust. *Employee Relations*, 42(1), 232-247.
- Akanji, B., Simpson, C., Adisa, T. & Oruh, E. (2020). Time biases: exploring the work–life balance of single Nigerian managers and professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 57-70.
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Pentti, J. & Kivimäki, M. (2004). Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 61, 254–261.
- Allen, T., Dumani, S., French, K. & Shockley, K. (2020). A Cross-National Meta-Analytic Examination of Predictors and Outcomes Associated With Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539-576.
- Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Andrei, D., Griffin, M., Grech, M. & Neal, A. (2020). How demands and resources impact chronic fatigue in the maritime industry. The mediating effect of acute fatigue, sleep quality and recovery. *Safety Science*, 121, 362-372.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308–323.

- Arnett, D., Laverie, D. & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Au, W. & Ahmed, P. (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 262-280.
- Avolio, B., Waldman, D. & McDaniel, M. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33, 407-422.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 45–68.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call Centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Baltes, P. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366-380.
- Bandura, A. & Jourden, F. (1991). Self-Regulatory Mechanisms Governing The Impact Of Social Comparison On Complex Decision Making. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 60, 941- 951.
- Barbé, A., Viejo, J., Rodríguez-Brioso, M. & Gallardo-Peralta, L. (2021). Emotional well-being and resilience during the COVID-19 pandemic: Guidelines for social work practice. *International Social Work*, 64(2), 279-284.
- Barnett, R. & Hyde, J. (2001). Women, Men, Work And Family: An Expansionist Theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.

- Begley, T. & Czajka, J. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552–556.
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garces, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Berkovich, I. (2018). Effects of Principal-Teacher Gender Similarity on Teacher's Trust and Organizational Commitment. *Sex Roles*, 78, 561-572.
- Bhola, H. S. (1992). A model of evaluation planning, implementation and management: Toward a "culture of information" within organizations. *International Review of Education*, 38(2), 103-115.
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V. & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14, 305–327.
- Blumberg, M. & Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Bohlmann, C. & Zacher, H. (2021). Making Things Happen (Un)Expectedly: Interactive Effects of Age, Gender, and Motives on Evaluations of Proactive Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 36, 609-631.
- Boksem, M. & Tops, M. (2008). Mental fatigue: costs and benefits. *Brain Research Reviews*, 59(1), 125–139.
- Booth, A. & Ours, J. (2009). Hours of Work and Gender Identity: Does Part-time Work Make the Family Happier? *Economica*, 76, 176-196.
- Bouckaert, G. (2001). Pride and performance in public service: some patterns of analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 67, 15–27.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment. *Management Decision*, 57, 152–167.

- Boyar, S., Carr, J., Mosley, D. & Carson, C. (2007). The development and validation of scores on perceived work and family demand scales. *Educational and Psychological Measurement*, 67(1), 100–115.
- Boyar, S., Maertz, C. & Pearson, A. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919-925.
- Cai, Z., Parker, S., Chen, Z. & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 209-230.
- Carlson, D. & Kacmar, K. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Carlson, D., Witt, L., Zivnuska, S., Kacmar, K. & Grzywacz, J. (2008). Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance. *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2), 37-49.
- Carr (2016). Executive and employee coaching: Research and best practices for practitioners. White Paper Series. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Casper, W., de Hauw, S., Wayne, J. & Greenhaus, J. (2017). The jingle–jangle of work–non work balance: A comprehensive review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214.
- Castro-González, S., Bande, B. & Vila-Vázquez, G. (2021). How Can Companies Decrease Salesperson Turnover Intention? The Corporate Social Responsibility Intervention. *Sustainability*, 13, 750.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. & Cegarra-Navarro, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Chen, Z. & Francesco, A. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.

- Chow, E. e Berheide, C. (1988). The interdependence of family and work: A framework for family life education, policy and practice. *Family Relations*, 37(1), 23-28.
- Chung, H. & Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151, 365–381.
- Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Corciolani, M., Nieri, F. & Tuan, A. (2020). Does involvement in corporate social irresponsibility affect the linguistic features of corporate social responsibility reports? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 670–680.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Cropley, M., Steptoe, A. & Joeekes, K. (1999). Job strain and psychiatric morbidity. *Psychological Medicine*, 29, 1411–1416.
- Damásio, B. F. (2012). “Uso da análise fatorial exploratória em psicologia”. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- Dawson, D., Noy, Y., Harma, M., Akerstedt, T. & Belenky, G. (2011). Modelling fatigue and the use of Fatigue Models in Work Settings. *Accident Analysis and Prevention*, 43, 549-564.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Diener, E., Sapyta, J. & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9, 33–37.
- Dinges, D. (1995). An overview of sleepiness and accidents. *Journal of Sleep Research*, 4, 4–14.
- Dorrian, J., Baulk, S. & Dawson, D. (2011). Work hours, workload, sleep and fatigue in Australian Rail Industry employees. *Applied Ergonomics*, 42(2), 202–209.

- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T. & Stanton, P. (2021). The relationship between work-life balance, the need for achievement, and intention to leave: Mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 77, 1478-1489.
- Durrah, O., Chaudhary, M. & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental and Public Health*, 16(7), 1203.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Erro-Garcés, A., Urien, B., Čyras, G. & Janušauskienė, V. (2022). Telework in Baltic Countries during the Pandemic: Effects on Wellbeing, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Sustainability*, 14, 5778.
- Eurofound (2018). 6th European Working Conditions Survey (EWCS).
- Farahat, S., Amin, O., Hamdy, H. & Fouad, M. (2021). The impact of work-related stress on the cognition domain of executive functioning of health care workers during the COVID-19 pandemic. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.
- Farooq, M. & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: A PLSSEM approach. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102437.
- Felstead, A. & Jewson, N. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76.
- Fisher, C. & Ashkanasy, N. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123–129.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J. & Gavin, J. (2003). "Modelling the Relationship between Work-Life Balance and Organizational Outcomes." In *Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology*. Orlando, 1-26.
- Frandsen, S. & Morsing, M. (2021). Behind the Stigma Shield: Frontline Employees' Emotional Response to Organizational Event Stigma at Work and at Home. *Journal of Management Studies*.

- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
- Freund, A, Nikitin, J. & Ritter, J. (2009). Psychological consequences of longevity. *Human Development*, 52, 1-37.
- Friedman, S. & Greenhaus, J. (2000). *Work and family—allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, P. & McInroe, J. (2010). The Weekend Matters: Relationships between Stress Recovery and Affective Experiences. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 1137-1162.
- Frize, M., Lhotska, L., Marcu, L., Stoeva, M., Barabino, G., Ibrahim, F., Lim, S., Kaldoudi, E., Silva, A., Tan, P., Tsapaki, V. & Bezak, E. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on gender-related work from home in STEM fields — Report of the WiMPBME Task Group. *Gender, Work & Organization*, 28(S2), 378-396.
- Frone, M., Russell, M. & Gooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 55-78.
- Gaba, D. & Howard, S. (2002). Fatigue among clinicians and the safety of patients. *New England Journal of Medicine*, 347, 1249–1255.
- Gattrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L. & Sparrow, P. (2013). Work-life balance and parenthood: A comparative review of definitions, equity and enrichment. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 300–316.
- Gattrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L. & Sparrow, P. (2014). Parents, perceptions and belonging: Exploring flexible working among UK fathers and mothers. *British Journal of Management*, 25(3), 473–487.
- Gavin, J. & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.

- Giuntoli, L., Condini, F., Ceccarini, F., Huta, V. & Vidotto, G. (2021). The Different Roles of Hedonic and Eudaimonic Motives for Activities in Predicting Functioning and Well-Being Experiences. *Journal of Happiness Studies*, 22, 1657-1671.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340–1350.
- Goode, W. J. (1960). A Theory Of Role Strain. *American Sociological Review*, 25, 438–496.
- Gouthier, M. & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22, 633–649.
- Gragnano, A., Simbula, S. & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 907.
- Gravador, L. & Teng-Calleja, M. (2018). Work-life balance crafting behaviors: an empirical study. *Personnel Review*, 47(4), 786-804.
- Grawitch, M., Maloney, P., Mooshegian, S. e Barber, L. (2013). Examining the Nomological Network of Satisfaction With Work–Life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 276–284.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Grover, S. & Crooker, K. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.

- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17/18), 3305–3324.
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M. & Ollier-Malaterre, A. (2018). A cross-national study on the antecedents of work-life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282.
- Hair Jr, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hakanen, J. J., Peeters, M., e Perhoniemi, R. (2011). Enrichment Processes And Gain Spirals At Work And At Home: A Three-Year Cross-Lagged Panel Study. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 84, 8–30.
- Härmä, M., Kompier, M. & Vahtera, J. (2006). Work-related stress and health—risks, mechanisms and counter measures. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, 413–419.
- Haslam, S. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Sage Publications Ltd.: London.
- Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24, 542–556.
- Hill, E., Miller, B., Weiner, S. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.
- Hjálmsdóttir, A. & Bjarnadóttir, V. (2021). “I have turned into a foreman here at home”: Families and work–life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work and Organization*, 28, 268–283.
- Hockey, G. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93.

- Hofmann, D., Jacobs, R. & Gerras, S. (1992). Mapping Individual Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 185-195.
- Hui, L., Bruin, A., Donkers, J. & Merrienboer, J. (2021). Does Individual Performance Feedback Increase the Use of Retrieval Practice? *Educational Psychology Review*, 33, 1835-1857.
- Huta, V. & Ryan, R. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11, 735–762.
- Huta, V. & Waterman, A. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1425–1456.
- Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and nontelecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 6, 147– 164.
- John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G. & Jia, F. (2019). Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility? *Journal of Cleaner Production*, 215, 784–795.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15, 169–182.
- Keene, J. & Reynolds, J. (2005). The job costs of family demands: Gender differences in negative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues*, 26(3), 275-299.
- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29, 97-112.

- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S., Qureshi, M., Khan, K. & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 2941-2955.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-Life Initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. *Trends in Organizational Behavior*, 7, 79-93.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Beek, A. & Vet, H. (2013). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Kraemer, T. & Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Services Management*, 25, 125–148.
- Kramer, A. & Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 7. São Paulo: Atlas.
- Lapierre, L., & Allen, T. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169 –181.
- Lea, S. & Webley, P. (1997). Pride in economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 18, 323–340.
- Lee, W. & Jeong, C. (2020). Beyond the correlation between tourist eudaimonic and hedonic experiences: necessary condition analysis. *Current Issues in Tourism*, 23(17), 2182-2194.
- LeFebvre, A. & Huta, V. (2021). Age and Gender Differences in Eudaimonic, Hedonic and Extrinsic Motivations. *Journal of Happiness Studies*, 22, 2299-2321.

- Lewis, S., Gambles, R. and Rapoport, R. (2007). The constraints of a work–life balance approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp. 360–374.
- Lisboa, J., Augusto, M. & Ferreira, P. (2012). *Estatística Aplicada à Gestão*. Lisboa: Vida Económica.
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M. & Jin, S. (2021). Women's Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 625550.
- Lizana, P. & Vega-Fernandez (2021). Teacher Teleworking during the COVID-19 Pandemic: Association between Work Hours, Work–Family Balance and Quality of Life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 7566.
- MacEwen, K. & Barling, J. (1994). Daily consequences of work interference with family and family interference with work. *Work and Stress*, 8, 244-254.
- Major, V., Klein, K. & Ehrhart, M. (2002). Work Time, Work Interference With Family, and Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.
- McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- McDowall, A. & Lindsay, A. (2014). Work–Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. *Journal of Business and Psychology*, 29, 397–411.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J., Bobocel, D. & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of preand post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyers, M. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- Moen, P., Kelly, E., & Huang, R. (2008). 'Fit' inside the work-family black box; An ecology of the life course, cycles of control reframing. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 81, 411–433.
- Mott, P. (1972). *The Characteristics Of Effective Organizations*. New York: Harper & Row.
- Murphy, K. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30, 13-31.
- Nawab, S. & Iqbal, S. (2013). Impact of work-family conflict on job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(7), 101-110.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L. e Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10, 4418.
- Noda, H. (2020). Work–Life Balance and Life Satisfaction in OECD Countries: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 21, 1325-1348.

- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., e Michel, A. (2015). The Chicken or the Egg? A Meta-Analysis of Panel Studies of the Relationship Between Work–Family Conflict and Strain. *Journal Of Applied Psychology*, 100, 522-536.
- Noor, N. (2004). Work-family conflict, work and family role salience, and women’s well-being. *Journal of Social Psychology*, 144(4), 389-405.
- Oishi, S. & Westgate, E. (2021). A Psychologically Rich Life: Beyond Happiness and Meaning. *Psychological Review*.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: Tbe effects of compliance, identification, and intemalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 3, 492-499.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Paramita, W., Septianto, F. & Tjiptono, F. (2020). The distinct effects of gratitude and pride on donation choice and amount. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101972.
- Park, Y., Konge, L. & Artino, A. R. (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 95(5), 690-694.
- Park, Y., Liu, Y. & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 518-534.
- Parker, S., Wall, T. & Jackson, P. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899–929.
- Parker, S., Williams, H. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Parker, S. & Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.

- Peterson, C., Park, N. & Seligman, M. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25–41.
- Pocock, B. (2005). Work–life ‘balance’ in Australia: Limited progress, dim prospects. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 198–209.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poulose, S. & Dhal, M. (2020). Role of perceived work–life balance between work overload and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 169-183.
- Puffer, S. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rachmawati, R., Choirunnisa, U., Pambagyo, Z., Syarafina, Y. & Ghiffari, R. (2021). Work from Home and the Use of ICT during the COVID-19 Pandemic in Indonesia and Its Impact on Cities in the Future. *Sustainability*, 13, 6760.
- Rau, B. & Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111–136.
- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M., Farhan, M. & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28, 1104–1116.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M., Correia, A. & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence And Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity And Innovation Management*, 16 (3), 250-263.
- Reilly, N. (1994). Exploring the paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 397–414.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.

- Roberts, K. (2007). Work-life balance—The sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29(4), 334–351.
- Ruderman, M., Ohlott, J., Panzer, K., & King, S. (2002). Benefits Of Multiple Roles For Managerial Women. *Academy Of Management Journal*, 45, 369-386.
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schmidt, F., Hunter, J., Outerbridge, A. & Goff, S. (1988). Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 73, 46-57.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Silva, J. & Fischer, F. (2020). Understudied school teachers' work/life balance and everyday life typologies. *Chronobiology International*, 37(9/10), 1513-1515.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A. & Verbruggen, M. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 105–122.
- Smithikrai, C. (2022). Antecedents and Consequences of Proactive Work Behavior Among Thai Employees. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 43–57.

- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204–221.
- Staines, G. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations, 33*(2), 111-129.
- Stephens, G. & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce, 3*, 70 – 85.
- Strauss, K., Griffin, M. & Parker, S. (2012). Future Work Selves: How Salient Hoped-For Identities Motivate Proactive Career Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 580–598.
- Sturm, R., Jolly, P. & Williams, S. (2022). It's a Matter of Organizational Pride: How Perceptions of Organizational Virtuousness and Competence Affect Employee Behaviors. *Journal of Business and Psychology*.
- Thomas, L. & Ganster, D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 6-15.
- Todd, S. & Kent, A. (2009). A social identity perspective on the job attitudes of employees in sport. *Management Decision, 47*, 173–190.
- Twenge, J. & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 862-877.
- Van Boven, L. & Gilovich, T. (2003). To Do or to Have? That Is the Question. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(6), 1193-1202.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512–1523.
- Voydanoff, P. (2005). The effects of community demands, resources, and strategies on the nature and consequences of the work-family interface: An agenda for future research. *Family Relations, 54*, 583–595.

- Waterman A. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678–691.
- Wayne, J., Matthews, R., Crawford, W. & Casper, W. (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, 25-42.
- Wayne, J., Randel, A. & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445–461.
- Westman, M., Brough, P. & Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work–life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 587–595.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224–241.
- Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601- 617.
- Winwood, P., Bakker, A. & Winefield, A. (2007). An Investigation of the Role of Non-work-time Behaviour in Buffering the Effects of Work Strain. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49, 862-871.
- 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*, 19(3), 240-262.
- Wu, X., Lyu, Y., Kwan, H. & Zhai, H. (2019). The impact of mentoring quality on protégés' organizationbased self-esteem and proactive behavior: The moderating role of traditionality. *Human Resource Management*, 58, 417-430.

- Yang, N., Chen, C., Choi, J. & Zou, Y. (2000). Sources of work–family conflict: A Sino-US comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43(1), 113–123.
- Yildiz, H., Murtic, A., Klofsten, M., Zander, U. & Richtnér, A. (2021). Individual and contextual determinants of innovation performance: A micro-foundations perspective. *Technovation*, 99, 102130.
- Youn, H. & Kim, J. (2022). Corporate Social Responsibility and Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Pride and Meaningfulness of Work. *Sustainability*, 14, 2428.

Anexos

Anexo I – Questionário aplicado

Work-Life Balance

O presente questionário é anónimo e destina-se a trabalhadores que nos últimos dois anos trabalharam mais do que um ano numa mesma organização. Esta recolha de dados enquadra-se numa investigação sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Os dados serão utilizados apenas para fins académicos. Não existem respostas certas ou erradas. É expectável que responda a todas as questões da forma mais sincera possível. Obrigada pela sua colaboração!

Indique o seu nível de concordância ou discordância para cada uma das afirmações, conforme a parametrização:	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. A minha vida pessoal é negativamente afetada por causa do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eu negligencio as necessidades pessoais por causa do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eu coloco a minha vida pessoal em espera pelo trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sinto falta de atividades pessoais por causa do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eu luto para conciliar trabalho e “não-trabalho”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Não estou satisfeito com a quantidade de tempo para atividades não relacionadas ao trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A minha vida pessoal esgota a minha energia para o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Estou muito cansado para ser eficaz no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O meu trabalho é negativamente afetado por causa da minha vida pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. É difícil trabalhar por causa de questões pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A minha vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O meu trabalho dá-me energia para não abandonar as minhas atividades pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tenho um humor melhor no trabalho por causa da minha vida pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Tenho um humor melhor por causa do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. O meu trabalho afeta a minha vida de forma negativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O meu trabalho afeta a minha saúde de forma negativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Desde que iniciei o meu trabalho remunerado principal, num ano, estive ausente por problemas de saúde:	Menos de 3 dias <input type="checkbox"/>	Menos de 1 semana <input type="checkbox"/>	Menos de 2 semanas <input type="checkbox"/>	Menos de 1 mês <input type="checkbox"/>	Menos de 2 meses <input type="checkbox"/>	Menos de 3 meses <input type="checkbox"/>	Mais de 3 meses <input type="checkbox"/>
19. Destes dias de ausência, uma parte substancial resultou de problemas de saúde causados ou agravados pelo meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Já trabalhei estando doente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Eu adoraria passar o resto da minha carreira na organização em que trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Eu sinto que os problemas da minha organização também me pertencem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Eu sinto que "faço parte da família" na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Eu sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Eu sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Antes da pandemia Covid-19, qual era o seu nível de teletrabalho (em %)?	<input type="checkbox"/>	0-100%					
28. Durante a pandemia Covid-19, qual foi o seu nível de teletrabalho (em %)?	<input type="checkbox"/>	0-100%					
29. Qual o seu atual nível de teletrabalho (em %)?	<input type="checkbox"/>	0-100%					
30. Trabalhou nos seguintes locais nos últimos 12 meses, no seu trabalho principal remunerado?							
30.1. Nas instalações da sua entidade empregadora/no seu próprio escritório (escritório, fábrica, loja, escola, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.2. Nas instalações de clientes;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.3. Num automóvel ou nouro veículo;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.4. Num local no exterior (por ex. local de construção, campo agrícola, ruas da cidade);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.5. Na sua própria casa;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.6. Em locais públicos como cafés, aeroportos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Muitas vezes sinto que estou a ser pressionado no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Tenho muito trabalho para fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Tenho mais trabalho para fazer do que o que posso fazer bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Gasto algum tempo em atividades domésticas/familiares, como cuidar de crianças e outras coisas (cozinhar, lavar roupas, limpar a casa, cuidar do jardim, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Os meus deveres e responsabilidades familiares deixam-me cansado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. É difícil fazer tudo o que devia fazer enquanto membro de família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Tenho mais trabalho doméstico para fazer do que o que posso fazer bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Eu sou autodeterminado e independente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Eu tenho relações afetivas, satisfatórias e de confiança com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Eu tenho uma atitude positiva em relação a mim mesmo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. A minha vida presente e passada tem um significado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Eu sinto-me desenvolvido enquanto pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Eu tenho alguma capacidade de lidar com o ambiente que me rodeia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Eu sou uma pessoa satisfeita com a vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Eu sinto-me feliz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Eu sinto-me bem de um modo geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Em comparação com os meus colegas, a minha capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho é significativamente maior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Em comparação com os meus colegas, a minha reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

repartição dos recursos, problemas, etc.)

é significativamente melhor.

49. Em comparação com os meus

colegas, a qualidade da minha resposta a situações de relativa emergência é significativamente melhor.

50. Em comparação com os meus

colegas, o nível de eficiência do meu trabalho é significativamente melhor. Por outras palavras, uso de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.).

51. Em comparação com os meus

colegas, as minhas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram são significativamente melhores.

52. Em comparação com os meus

colegas, a minha eficácia em adaptar-me às mudanças no trabalho é significativamente maior.

53. Em comparação com os meus

colegas, a minha rapidez em adaptar-me às mudanças no trabalho é significativamente maior.

54. Em comparação com os meus

colegas, a forma como o meu supervisor me classificou na última avaliação formal de desempenho foi significativamente melhor.

55. Em comparação com os meus

colegas, o meu nível de produtividade é significativamente maior.

56. Em comparação com os meus colegas, a qualidade do meu trabalho é significativamente melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Eu sinto-me orgulhoso de dizer a outros que trabalho para esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Eu sinto-me orgulhoso de me identificar pessoalmente com esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Eu sinto-me orgulhoso de fazer parte desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Eu sinto-me orgulhoso de ser um funcionário desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Eu lido com os problemas ativamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Sempre que algo dá errado, procuro uma solução imediatamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Sempre que há uma chance de me envolver ativamente, aproveito-a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Tomo a iniciativa imediatamente, mesmo quando outros não.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Aproveito as oportunidades rapidamente de forma a atingir os meus objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Normalmente faço mais do que me é pedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Sou particularmente bom a executar ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Género	Masculino	Feminino					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
69. Idade	18-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	>55 anos		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

70. Agregado familiar	1	2	3	4	5 ou mais		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
71. Nº de dependentes	0	1	2	3	4 ou mais		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
72. Rendimento líquido do agregado familiar	<700€	700€-1.000€	1.000€-1.500€	1.500€-2.000€	2.000€-2.500€	2.500€-5.000€	>5.000€
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Habilitações literárias	Até ao 4º ano	Até ao 9º ano	Até ao 12º ano	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
74. Ocupação	Estudante-trabalhador	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
75. Tipo de trabalho	Regular (8h/dia)	Flexível	Por turnos				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
76. Função atual	Trabalhador operacional	Função técnica	Chefia de serviço	Direção			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
77. Tempo a desempenhar a função atual	<1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	>10 anos		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		