

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

*WORK-LIFE BALANCE –*  
ANTECEDENTES E  
CONSEQUÊNCIAS

---

Lia Cavaco Thévenin

Lisboa, dezembro de 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

*WORK-LIFE BALANCE –*  
ANTECEDENTES E  
CONSEQUÊNCIAS

---

Lia Cavaco Thévenin

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente: Prof. Doutora Rosa Helena Lutete Geremias

Vogal: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Sotomayor

L i s b o a , d e z e m b r o d e 2 0 2 3

## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à minha mãe por ser a melhor mãe do mundo, pela educação e apoio que me deu e por me proporcionar as condições para realizar os meus sonhos. Obrigada por tudo.

Queria também agradecer à minha amiga Silvia que foi uma agradável surpresa ao longo deste processo e esteve sempre disponível para me ajudar. Obrigada pelo apoio.

Ao meu namorado que acompanhou todo o processo, me deu apoio incondicional, nunca me deixou desistir e sempre me soube apaziguar nas alturas de maior *stress*. Obrigada por todos os sorrisos.

À minha orientadora Ana Maria Sotomayor que durante esta etapa, ouviu todas as minhas dúvidas e incertezas e me guiou de uma forma exemplar. Esteve sempre presente para me ajudar e mostrou-se sempre disponível. Estou segura de que sem ela não teria conseguido chegar até aqui.

## Resumo

Vivemos num mundo cada vez mais competitivo em termos profissionais, no qual mudanças sociais significativas têm afetado a força e a natureza de trabalho, o que faz com que seja cada vez mais difícil conciliar a vida pessoal, familiar e profissional, tornando o WLB *Work-life balance* (WLB) um tema extremamente relevante na nossa sociedade. A importância desta conciliação não afeta apenas os indivíduos, mas também tem implicações consideráveis para as organizações. Assim é importante perceber como atingir esse equilíbrio e quais os aspetos que o influenciam.

Esta dissertação propõe analisar a relação das variáveis autoeficácia, proatividade, resiliência, *workaholism*, *job stress*, *leader member exchange*, suporte organizacional e teletrabalho (como antecedentes) e satisfação com a vida, satisfação com o trabalho, *turnover*, comportamento proativo e desempenho individual (como consequências) com o WLB e perceber de que forma estas atuam.

Com base nestas variáveis foi construído um questionário com 10 questões sobre o WLB, 42 questões sobre os seus antecedentes, 21 questões sobre as suas consequências e 8 questões de carácter pessoal e individual. O questionário foi divulgado nas redes sociais, tendo-se obtido 166 respostas.

Após análise de tratamento de dados no *software* estatístico SPSS, os resultados indicam que as hipóteses relativas às variáveis resiliência, *workaholism*, *job stress*, satisfação com a vida e *turnover* demonstraram ter impacto no WLB, sendo que resiliência e a satisfação com a vida demonstraram uma relação negativa e as restantes demonstraram uma relação positiva com o WLB. Por fim, as hipóteses alusivas às variáveis autoeficácia, proatividade, *leader member exchange*, suporte organizacional, teletrabalho, satisfação com o trabalho, comportamento proativo e desempenho individual não demonstraram impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assumindo-se assim como hipóteses não suportadas.

Este estudo apresenta como principais limitações a dimensão da amostra que por ser reduzida não permite generalizar os resultados. Assim é sugerido para futuras investigações que se use uma amostra mais alargada, bem como o uso de diferentes variáveis.

**Palavras-chave:** *Work-life balance*; Antecedentes do *Work-life balance*; Consequências do *Work-life balance*.

## Abstract

We live in an increasingly competitive world in professional terms, in which significant social changes have been affecting the strength and nature of work, making it increasingly difficult to reconcile personal, family and professional life, making WLB an extremely relevant issue in our society. The importance of this balance not only affects individuals, but also has considerable implications for organisations. It is therefore important to understand how to achieve this balance and which aspects influence it.

This dissertation aims to analyse the relationship between the variables self-efficacy, proactivity, resilience, workaholism, job stress, leader member exchange, organisational support and teleworking (as antecedents) and life satisfaction, job satisfaction, turnover, proactive behaviour and individual performance (as consequences) with WLB and to understand how they act.

Based on these variables, we constructed a questionnaire with 10 questions about WLB, 42 questions about its antecedents, 21 questions about its consequences and 8 questions of a personal and individual nature, in which we obtained 166 responses.

After analysing the data using SPSS statistical software, the results show that the hypotheses relating to the variables resilience, workaholism, job stress, life satisfaction and turnover have been shown to have an impact on WLB, with resilience and life satisfaction showing a negative relationship and the others showing a positive relationship with WLB. Finally, the hypotheses relating to the variables self-efficacy, proactivity, leader member exchange, organisational support, teleworking, job satisfaction, proactive behaviour and individual performance did not show an impact on work-life balance and were therefore assumed to be unsupported hypotheses.

The main limitations of this study are the small sample size, which makes it impossible to generalise the results. It is therefore suggested that future research use a larger sample and different variables.

**Keywords:** Work-life balance; Antecedents of work-life balance; Consequences of work-life balance.

## Índice

<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Relevância do tema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos da investigação.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Metodologia de investigação .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Estrutura da dissertação .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Revisão da literatura .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. <i>Work-life balance</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Antecedentes do <i>Work-life balance</i>.....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Autoeficácia .....	9
2.2.2. Proatividade .....	12
2.2.3. Resiliência .....	14
2.2.4. <i>Workaholism</i> .....	16
2.2.5. <i>Job stress</i> .....	18
2.2.6. <i>Leader-member exchange</i> .....	20
2.2.7. Suporte organizacional .....	22
2.2.8. Teletrabalho .....	24
<b>2.3. Consequências do <i>Work-life balance</i> .....</b>	<b>26</b>
2.3.1. Satisfação com a vida .....	26
2.3.2. Satisfação com o trabalho.....	27
2.3.3. <i>Turnover</i> .....	29
2.3.4. Comportamento proativo .....	31
2.3.5. Desempenho individual .....	33
<b>3. Metodologia de investigação .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Modelo da investigação .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Questões e hipóteses de investigação.....</b>	<b>35</b>

3.3.	Procedimentos .....	36
3.4.	Instrumentos de medida.....	36
4.	Análise de resultados .....	39
4.1.	Caracterização da amostra .....	39
4.2.	Análise dos valores médios e das correlações.....	45
4.3.	Regressões lineares .....	55
4.3.1	Antecedentes do <i>Work-life balance</i> .....	55
4.3.2	Consequências do <i>Work-life balance</i> .....	57
4.4.	Teste de hipóteses.....	62
5.	Conclusões .....	65
5.1.	Conclusão final.....	65
5.2.	Principais contributos do estudo .....	66
5.3.	Limitações do estudo .....	66
5.4.	Sugestões para investigações futuras .....	67
	Referências bibliográficas .....	68
	Apêndice 1 - Questionário.....	84
	Apêndice 2 – Regressões individuais.....	91

## **Lista de Figuras**

Figura 3.1 - Modelo da Investigação .....	34
---	----

## Lista de Gráficos

Gráfico 4.1 – Repartição dos inquiridos por género.....	39
Gráfico 4.2 – Repartição dos inquiridos por idade.....	39
Gráfico 4.3 – Repartição dos inquiridos por estado civil .....	41
Gráfico 4.4 – Repartição dos inquiridos por nível de escolaridade.....	41
Gráfico 4.5 – Repartição dos inquiridos consoante o contrato de trabalho.....	42
Gráfico 4.6 – Repartição dos inquiridos consoante a dimensão do agregado familiar ..	43
Gráfico 4.7 – Repartição dos inquiridos consoante o número de anos na empresa atual	43
Gráfico 4.8 – Repartição dos inquiridos por número de anos na função atual.....	44

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resumo da distribuição das perguntas do questionário e das fontes das mesmas .....	37
Tabela 2 – Valores do coeficiente <i>Alpha</i> de Cronbach .....	38
Tabela 3 – Repartição dos inquiridos por idade .....	40
Tabela 4 - Repartição dos inquiridos por género e nível de escolaridade .....	42
Tabela 5 – Repartição dos inquiridos por número de anos na empresa atual.....	44
Tabela 6 – Repartição dos inquiridos por número de anos na função atual .....	45
Tabela 7 - Análise descritiva das variáveis .....	46
Tabela 8 - Correlações entre variáveis .....	47
Tabela 9 - Regressão linear antecedentes .....	56
Tabela 10 - Coeficientes da regressão dos antecedentes .....	56
Tabela 11 - Regressão linear da satisfação com a vida .....	57
Tabela 12 - Coeficientes da regressão da satisfação com a vida .....	58
Tabela 13 - Regressão linear da satisfação com o trabalho .....	58
Tabela 14 - Coeficientes da regressão da satisfação com o trabalho.....	59
Tabela 15 - Regressão linear do <i>turnover</i> .....	59
Tabela 16 - Coeficientes da regressão do <i>turnover</i> .....	60
Tabela 17 - Regressão linear do comportamento proativo .....	60
Tabela 18 - Coeficientes da regressão do comportamento proativo.....	61
Tabela 19 - Regressão linear do desempenho individual .....	61
Tabela 20 - Coeficientes da regressão do desempenho individual .....	62

# 1. Introdução

## 1.1. Relevância do tema

O conceito de equilíbrio entre trabalho e vida familiar, também conhecido como *Work-life balance* (WLB), surgiu nas discussões sobre os conflitos entre o ambiente de trabalho e o ambiente familiar, principalmente devido à entrada das mulheres no mercado de trabalho após a Segunda Guerra Mundial (Roberts, 2007). O conceito foi oficialmente designado em 1986 e desde então tem sido debatido e desenvolvido para incluir outras facetas da vida individual, como interesses pessoais e atividades acadêmicas (Dhas & Karthikeyan, 2015).

Ao longo do tempo, mudanças sociais significativas têm afetado a força e a natureza de trabalho, o que faz com seja cada vez mais difícil conciliar a vida pessoal, familiar e profissional. Assim, as sociedades modernas estão cada vez mais preocupadas com a procura deste equilíbrio (Kossek & Lambert, 2005). Este tema está mencionado na Constituição da República Portuguesa onde são garantidos os direitos dos trabalhadores, incluindo o direito à organização do trabalho de forma dignificante e à conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar (República Portuguesa - XXI Governo Constitucional, 2018).

Várias teorias têm sido apresentadas para explicar o conceito de WLB e abordam questões como o impacto que as experiências e as compensações de um papel podem ter sobre o outro, a divisão das esferas de trabalho e vida pessoal e a harmonia entre os dois aspetos. Apesar da noção de WLB ser bastante intuitiva, existem várias controvérsias sobre o conceito devido à sua complexidade. Kelliher et al. (2018) descrevem o conceito como a relação entre os aspetos de trabalho e não-trabalho da vida de uma pessoa, onde o alcance de um equilíbrio satisfatório ocorre geralmente quando uma das dimensões é limitada (normalmente o trabalho) para que haja mais tempo para a outra. Este equilíbrio é tradicionalmente baseado na hipótese da escassez e na hipótese do conflito de papéis. A hipótese de escassez defende que o tempo e a energia são recursos limitados, enquanto a hipótese do conflito de papéis afirma que as pessoas lidam com conflitos entre seus vários papéis sociais (Williams, Berdahl, & Vandello, 2016).

A importância deste equilíbrio não afeta apenas os indivíduos, mas também tem implicações consideráveis para as organizações. A falta de políticas e práticas de

conciliação pode resultar em mais ausências ao trabalho, menor produtividade, menor comprometimento dos funcionários e comportamentos antiéticos, o que resulta em menos sucesso geral para a empresa. Assim, as organizações, tendo um papel preponderante neste tópico, devem fazer o que está ao seu alcance para contribuir para este equilíbrio, investindo em estratégias que o promovam, pois ele é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Gulewicz, 2019).

Posto isto, para que possamos estar totalmente enquadrados neste tema e compreender como os vários papéis que compõem a vida de um indivíduo se relacionam e se equilibram, não podemos deixar de analisar os fatores que contribuem para a sua existência, ou seja, os seus antecedentes e aquilo daí resulta (Greenhaus & Beutell, 1985). Em suma, devido à crescente multiplicidade de papéis assumidos pelos indivíduos e o foco cada vez maior na gestão de recursos que permitam alcançar a satisfação em todos os âmbitos da vida, o WLB é considerado um dos grandes debates do século XXI. Assim, torna-se relevante investigar este tópico, pois isso permitirá atuar beneficentemente nos desafios individuais e coletivos enfrentados no trabalho.

## **1.2. Objetivos da investigação**

Nos últimos anos, a conexão entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado a outras áreas da vida tem sido um assunto muito debatido tanto na esfera pública quanto na esfera académica. Como tal, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tem gerado interesse crescente, incluindo discussões sobre o que isso significa, como alcançá-lo, quais são as consequências e como os empregadores podem implementar políticas para o promover. Esses tópicos são extremamente relevantes nos dias de hoje, como destacam Kelliher, Richardson e Boiarintseva (2018).

O objetivo desta dissertação é compreender a relação entre os antecedentes “autoeficácia”, “proatividade”, “resiliência”, “*workaholism*”, “*job stress*”, “*leader member exchange*”, “suporte organizacional” e “teletrabalho” e o WLB, bem como perceber se a “satisfação com a vida”, a “satisfação com o trabalho”, o “*turnover*”, o “comportamento proativo” e o “desempenho individual” são entendidas como consequências do equilíbrio entre a vida pessoal a vida profissional. Para isso, tentaremos dar resposta a duas questões de investigação:

Questão de investigação 1 - Quais os principais antecedentes do *Work-life balance*?

Questão de investigação 2 - Quais as principais consequências do *Work-life balance*?

Para responder a estas duas questões de investigação foram formuladas 13 hipóteses de investigação que serão apresentadas no capítulo 3.

### **1.3. Metodologia de investigação**

A metodologia utilizada neste estudo terá um carácter quantitativo e qualitativo, baseada na análise de dados que serão recolhidos a partir de um inquérito por questionário. Este será constituído por 14 partes, cada uma correspondente a um antecedente ou a uma consequência do WLB. Este será divulgado através das redes sociais, contactos pessoais e contactos estabelecidos através de entidades que possam servir de canal de distribuição e divulgação.

Relativamente à amostra focar-se-á, maioritariamente, na Área Metropolitana de Lisboa onde se encontra a maior agregação do tecido empresarial, mas contará também com respondentes de outras zonas do país, de forma que seja possível desenvolver um estudo mais abrangente, obtendo um maior valor acrescentado.

Por fim, no que diz respeito às técnicas de análise de tratamento de dados será utilizado o *SPSS Statistics* (versão 29).

### **1.4. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. O capítulo dois é constituído pela revisão de literatura na qual se fará uma revisão de diferentes abordagens alusivas ao tema, referindo os antecedentes e as consequências consideradas relevantes para o mesmo.

No terceiro capítulo é explanada a metodologia utilizada na presente investigação, designadamente o método de estudo, as técnicas de recolha de dados e o tratamento dos mesmos.

No capítulo quatro é feita a análise e interpretação dos resultados obtidos no estudo.

No quinto e último capítulo são mencionadas às conclusões finais da investigação, algumas das suas principais limitações e sugestões de temas para investigações futuras.

## 2. Revisão da literatura

O objetivo deste capítulo é fornecer uma base teórica para o estudo do WLB, com base em várias pesquisas realizadas por diferentes autores. Além disso, foi feita uma análise crítica dos antecedentes sugeridos pelos investigadores, como a autoeficácia, proatividade, resiliência, *workaholism*, *job stress*, *leader member exchange*, suporte organizacional e teletrabalho, bem como das consequências, designadamente satisfação com a vida, satisfação com o trabalho, *turnover*, comportamento proativo e desempenho individual.

### 2.1. *Work-life balance*

Devido às mudanças sociais sentidas nos últimos 25 anos, o tema da conciliação entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional tem sido cada vez mais abordado. Essas mudanças impactam não só na força de trabalho como no próprio trabalho. Entre essas alterações podemos referir o aumento da esperança média de vida, o aumento da quantidade de mulheres inseridas no mercado de trabalho e o aparecimento de novos padrões relativos à qualidade de vida. Estas mudanças têm tornado cada vez mais difícil a conciliação entre estes dois aspetos fundamentais da vida (Moen, Kelly & Huang, 2008).

A introdução do conceito do WLB remonta aos primeiros debates sobre o conflito entre o ambiente de trabalho e o ambiente familiar, o qual se tornou mais pertinente quando as mulheres começaram a ingressar no mercado de trabalho após a Segunda Guerra Mundial (Roberts, 2007). É possível afirmar que esta problemática teve início com a rivalidade que as mulheres sentiam entre os seus papéis de mães/esposas e o de trabalhadoras (Agarwal & Lenka, 2015; e Roberts, 2007). Porém, esta denominação apenas surgiu em 1986 (Dhas & Karthikeyan, 2015) com o objetivo de incluir os colaboradores que não têm filhos, mas que encontram obstáculos ao tentar conciliar as suas atividades pessoais (*hobbies*, estudos, viagens) com as atividades profissionais (Pasamar, 2015).

Nas décadas de 80 e 90 do século passado algumas empresas começaram a disponibilizar programas para incentivar a conciliação trabalho/família, mas estes eram mais focados em apoiar mulheres com filhos. Nos últimos anos, este tipo de programas reconhece outros compromissos para além dos familiares, tornando-se mais abrangentes (Dhas & Karthikeyan, 2015).

O conceito de WLB implica variáveis psicológicas e, portanto, põe em jogo a subjetividade individual (Moore, 2007). Este integra o nível de envolvimento do indivíduo seja nas suas ocupações profissionais ou pessoais e é composto por três dimensões, apresentadas por Greenhaus e Singh (2003): i) equilíbrio de tempo, que implica uma distribuição de tempo equitativa entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado às responsabilidades familiares; ii) equilíbrio de envolvimento, que acarreta um empenho psicológico semelhante em ambos os papéis; e iii) equilíbrio de satisfação, o que significa que existe um grau semelhante de satisfação nos dois papéis.

Por forma a conseguir alcançar um bom equilíbrio entre o ambiente profissional e familiar, é importante que o indivíduo se dedique a ambos os aspetos da sua vida (Sirgy & Lee, 2018). De facto, não pode focar-se apenas na sua carreira, mas sim dedicar igualmente o seu tempo e energia à sua vida pessoal, pois assim será capaz de atingir um bom desempenho em cada um dos papéis e, também, ter um maior nível de satisfação nas restantes áreas da sua vida (Greenhaus & Singh, 2003). De acordo com Poelmans *et al.* (2008) existe equilíbrio entre trabalho e família quando: i) o sucesso de uma área da vida se reflete nas outras; ii) as aptidões e experiências assimiladas num papel são transferidas para outro; e iii) há uma agregação de dois ou mais papéis, o que facilita a transferência de experiências benéficas e construtivas.

Diversas teorias têm sido propostas para explicar o conceito de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (WLB). Segundo Gyanchandani (2017) existem 8 teorias relevantes:

- Teoria "*Spillover*": sugere que as experiências de um papel podem afetar as experiências no outro papel. Esse *spillover* pode ser negativo, resultando em *stress* e insatisfação em ambos os papéis, ou positivo, levando à satisfação em ambos os papéis (Gyanchandani, 2017).
- Teoria da segmentação: considera trabalho e vida pessoal como duas áreas separadas e independentes, sem impacto uma na outra (Edwards & Rothbard, 2000; e Gyanchandani, 2017).
- Teoria da compensação: sugere que a experiência negativa num papel pode ser compensada pela experiência positiva no outro papel (Clark, 2000).
- Teoria da congruência: argumenta que “fatores adicionais como o conhecimento, a identidade, a hereditariedade ou o nível de educação” podem ter um impacto positivo em ambos os papéis (Edwards & Rothbard, 2000, p. 186).

- Teoria do conflito inter-papéis: sugere que cumprir uma exigência num papel pode dificultar o atendimento das exigências no outro, resultando em conflito de papéis (Greenhaus & Beutell, 1985).
- Teoria do enriquecimento: analisa a forma como as fontes instrumentais (aptidões, capacidades e valores) ou as fontes afetivas (concretização e realização) podem melhorar a natureza do outro domínio (Morris & Madsen, 2007).
- Teoria das fronteiras entre trabalho e família: defende que harmonia entre vida profissional e familiar implica felicidade e eficácia tanto no ambiente de trabalho quanto em casa (Clark, 2000).
- Teoria do limite: foca-se nos resultados, como as percepções que as pessoas têm sobre as suas responsabilidades no trabalho e em casa, e a frequência com que alternam entre esses papéis (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). A teoria do limite pode ajudar a decidir até que ponto um indivíduo pode controlar questões que determinam o WLB (Gyanchandani, 2017).

Uma gestão sensata da vida profissional e pessoal (que inclui *hobbies* e outras atividades individuais) apenas é possível se existir um equilíbrio entre as duas (Oosthuizen *et al.*, 2019). É cada vez mais comum e mais aprofundada a pesquisa acerca deste equilíbrio, pois esta pode solucionar questões como a depressão e o *burnout*, sendo assim uma questão fundamental tanto para as organizações, como para os indivíduos (Gulewicz, 2019).

Esta questão é relevante para as organizações, consoante as implicações que a percepção de um desequilíbrio pode ter. Golaszewska (2015) destaca que a ausência de políticas de WLB pode resultar em aumento do absentismo, deterioração na relação com os clientes, organização e supervisor, redução do compromisso organizacional e maior propensão a comportamentos antiéticos. Por seu turno, Matias *et al.* (2011) também apontam o *turnover* como uma consequência possível da falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Para além disso, esta falta de equilíbrio pode afetar negativamente a *performance individual* e a produtividade (Akter *et al.*, 2019).

Há que referir a importância da gestão dos recursos humanos na promoção e no desenvolvimento de políticas de WLB, tais como a gestão flexível dos horários de trabalho, a hipótese de implementação de um regime de trabalho híbrido ou remoto (Matias *et al.*, 2011), o aumento da autonomia e da proteção legal para que os

trabalhadores consigam gerir o equilíbrio entre as suas atividades profissionais e responsabilidades pessoais, incluindo licenças maternidade e paternidade (Feeney & Stritch, 2019). Ao definirem as suas políticas e práticas de WLB e responsabilidade social organizacional, as empresas devem ter em consideração que existem diferentes necessidades e expectativas por parte dos colaboradores relativamente à forma de equilibrarem o seu trabalho com a sua vida pessoal (Gulewicz, 2019).

Vários estudos indicam que a flexibilidade de horários tem um impacto positivo no WLB e que quanto maior a flexibilidade, maior o WLB (Hayman, 2009). Da mesma forma, o teletrabalho pode contribuir para uma melhor conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, especialmente no que diz respeito às responsabilidades parentais (Chung & Lippe, 2020). Além disso, a redução de horário de trabalho também está relacionada com uma maior perceção do equilíbrio trabalho-vida (Kelliher *et al.*, 2018).

Adicionalmente, o WLB pode ser usado para reter talentos, uma vez que está associado a maiores níveis de produtividade e satisfação no trabalho (Malik *et al.*, 2010). As vantagens das iniciativas de WLB incluem, também, um aumento da motivação, satisfação com a vida em geral e orgulho em pertencer à organização. Além disso, essas práticas podem diminuir a intenção de abandono e o *stress* (Gulewicz, 2019; Haar *et al.*, 2014; Malik *et al.*, 2010; e Mas-Machuca *et al.*, 2016).

É importante ter em mente que a perceção de equilíbrio trabalho-vida difere de indivíduo para indivíduo (Cahill *et al.*, 2015), podendo ser influenciada pelo país e cultura em que se encontra o indivíduo, já que a relevância cultural atribuída ao mundo profissional e pessoal pode variar (Haar *et al.*, 2014). Quando a perceção é avaliada em homens e mulheres que compartilham o mesmo contexto cultural, eles tendem a ter perceções semelhantes do equilíbrio trabalho-vida (Hill *et al.*, 2001).

Sempre que há conflito entre estes dois mundos não existe WLB, pelo que o conflito um conceito importante a ter em conta neste estudo. Este pode ser explicado pela Teoria do Conflito de Papéis e pela Hipótese da Escassez.

A primeira teoria, explicada anteriormente, sustenta que os papéis consistem num agrupamento de responsabilidades, deveres e expectativas relacionados com a posição e o *status* de uma pessoa, e que quando a pressão de um papel é inconciliável com a pressão no outro, ocorre um conflito (Kahn *et al.*, 1964). Por sua vez, a Hipótese da Escassez defende que o sujeito dispõe de recursos restritos (energia, tempo e atenção) para se

dedicar aos diversos papéis que desempenha na sua vida (Goode, 1960; e Williams, Berdahl & Vandello, 2016). As pessoas desempenham diversos papéis nas suas vidas, os quais requerem diferentes níveis de dedicação em termos de tempo e energia. Assim, em algumas ocasiões, as responsabilidades associadas a esses diferentes papéis podem entrar em conflito entre si (Greenhaus & Beutell, 1985). De acordo com Edwards e Rothbard (2000), há três categorias de conflito: conflito temporal; conflito de pressão; e conflito comportamental. A primeira categoria surge quando a execução de tarefas num domínio afeta a quantidade de tempo disponível para o outro. A segunda categoria, que se baseia no *stress*, recai na pressão gerada num domínio e que afeta o outro. E, por fim, a terceira categoria é caracterizada pela incompatibilidade dos comportamentos esperados em cada um dos âmbitos.

O conflito é considerado bidirecional, ou seja, o trabalho pode causar interferência na vida pessoal (conflito trabalho-vida) ou a vida pessoal pode afetar o trabalho (conflito vida-trabalho) (Frone *et al.*, 1992). Contudo, segundo Bellavia e Frone (2005), apesar de existir essa troca bilateral, existe uma predominância no conflito trabalho-família. Verifica-se, então, que as barreiras da vida familiar são mais flexíveis, sendo esta a esfera mais afetada pelo conflito. Uma possível explicação para este fenómeno é o facto de, por norma, existir uma adaptação mais fácil na gestão do tempo familiar do que na gestão do tempo profissional.

Em Portugal já existe uma preocupação expressa sobre a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, sendo ela um dos direitos dos trabalhadores presente na alínea b) do Artigo 59º da Constituição da República Portuguesa cujo texto é o seguinte:

todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar.

No ano de 2018 o Governo reforçou a importância da conciliação entre a vida pessoal profissional e familiar através do Programa 3 em Linha, que tem como objetivo a conciliar destas três dimensões: “(...) favorece a diminuição do absentismo, o aumento da produtividade e a retenção de talento, contribuindo, também, para a sustentabilidade demográfica” (República Portuguesa - XXI Governo Constitucional, 2018).

## 2.2. Antecedentes do *Work-life balance*

Os autores usualmente identificam um conjunto de antecedentes do WLB, a saber: autoeficácia, proatividade, resiliência, *workaholism*, *job stress*, *leader member exchange*, suporte organizacional e teletrabalho.

De seguida serão analisados cada um destes antecedentes do WLB.

### 2.2.1. Autoeficácia

Bandura (1997) define a autoeficácia como a crença de um indivíduo nas suas próprias capacidades para planear e executar ações que alcancem resultados desejados. Por outras palavras, é a crença de que um indivíduo é capaz de realizar uma tarefa com sucesso, ou seja, é a avaliação pessoal que cada indivíduo faz das suas competências em relação a uma tarefa específica. Esta é comumente apontada como um forte preditor de esforço, persistência, otimismo e sucesso no atingimento de objetivos (Bandura, 1977).

A necessidade existente por parte dos indivíduos em prever e ter controlo sobre os acontecimentos que impactam a sua vida é fundamental para o seu bem-estar (Leotti, Iyengar & Ochsner, 2010). Sem a convicção de que podem produzir resultados desejados por meio das suas próprias ações, é improvável que as pessoas encontrem motivação para agir e persistir diante de desafios, conforme argumentado por Bandura (1994). Assim, a autoeficácia desempenha um papel fundamental no bem-estar, sendo considerada como um recurso pessoal crucial (Bandura, 2009).

As crenças de autoeficácia não simbolizam, forçosamente, uma perceção racional e objetiva das capacidades de um indivíduo; estas surgem da relação entre a interpretação que o indivíduo faz acerca da dificuldade e das condições de uma tarefa, os recursos que o indivíduo acredita ter e, sobretudo, a sua capacidade de os usar de forma eficaz numa situação específica (Bandura, 1997).

A existência de uma elevada perceção de autoeficácia contribui para o aumento da realização pessoal e do bem-estar, pois indivíduos que confiam nas suas capacidades tendem a encarar os desafios de forma positiva e não como algo a evitar.

De acordo com Bandura (2002) as crenças de autoeficácia são reguladoras da qualidade do funcionamento humano e afetam os pensamentos, os sentimentos, a motivação e os

comportamentos através de processos afetivos, cognitivos e motivacionais, e de tomada de decisão. Como resultado, as crenças de autoeficácia influenciam tanto o desempenho quanto o bem-estar dos indivíduos (Bandura, 2012). De maneira mais precisa, as convicções sobre a própria capacidade influenciam diretamente o bem-estar emocional das pessoas e a sua suscetibilidade ao sofrimento, uma vez que moldam a sua perspectiva (pessimista ou otimista) em relação aos acontecimentos futuros, seja de uma maneira encorajadora ou prejudicial para si mesmas (Bandura, 2012).

Assim, segundo Bandura (1994) ter uma atitude positiva em relação a situações mais difíceis e desafiantes pode ter efeitos benéficos, incluindo a redução do *stress* e da vulnerabilidade associada à depressão.

A autoeficácia pode ser vantajosa em situações de dificuldade organizacional, já que o indivíduo é capaz de empregar os seus mecanismos cognitivos de maneira mais eficiente de modo a encontrar soluções efetivas (Klassen & Chiu, 2010).

A autoeficácia tem sido extensivamente estudada em vários domínios da vida dos indivíduos, incluindo o ambiente de trabalho, devido ao seu papel funcional na adaptação e no desenvolvimento humano (Bandura, 1994). No contexto profissional, a autoeficácia é vista como uma importante fonte de recursos pessoais que contribui para a autorregulação comportamental e a adaptação dos trabalhadores, sendo crucial para o desenvolvimento e desempenho eficaz das atividades laborais (Bandura, 1997).

Vários estudos têm demonstrado que elevados níveis de autoeficácia no trabalho desempenham um papel importante na motivação, entusiasmo pelo trabalho, desempenho e bem-estar dos funcionários (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2013). Assim, funcionários que possuem níveis mais elevados de autoeficácia no trabalho têm uma tendência maior de regular a sua própria motivação, estabelecendo metas pessoais e, conseqüentemente, são mais propensos a se empenharem ativamente nas suas atividades de trabalho (Ouweneel *et al.*, 2013). Além disso, tendem a ser mais resilientes e adaptáveis, recorrendo a outras opções quando necessário, e empenham-se no seu trabalho com elevados níveis de esforço. Por sua vez, também são capazes de lidar com situações difíceis com maior eficácia, mostrando perseverança e confiança nas suas habilidades, de forma a encontrar soluções adequadas, o que normalmente resulta numa boa prática no trabalho (Ouweneel *et al.*, 2013).

Indivíduos com baixos níveis de autoeficácia têm pouca confiança nas suas capacidades e um comprometimento fraco em relação aos objetivos estabelecidos e tendem a evitar tarefas e situações desafiadoras e *stressantes*, pois vêem-nas como ameaças pessoais. Além disso, estão mais propensos a sentir *stress* e depressão (Bandura, 1994).

Contudo, os resultados dos estudos efetuados são inconsistentes e não fornecem uma compreensão clara da relação entre o conflito trabalho-família e a autoeficácia no trabalho. Embora alguns estudos tenham confirmado que o conflito trabalho-família tem um impacto negativo na autoeficácia dos trabalhadores (Garcia, Milkovits & Bordia, 2014), há outros autores que não concordam com essa teoria (Beauregard, 2006; e Wang, Lawler & Shi, 2010).

Existem poucos estudos que comprovam a ligação negativa entre o conflito trabalho-família e a autoeficácia, sendo que a maioria desses estudos apresenta apenas correlações entre essas variáveis. Como exemplos podem-se citar os estudos de Allen *et al.* (2012), Glaser e Hecht (2013) e Rubio *et al.* (2015). De acordo com Garcia *et al.* (2014) foi constatado que à medida que os níveis de conflito trabalho-família aumentam, a confiança do indivíduo nas suas próprias capacidades para executar o trabalho com sucesso diminui. Assim, é possível concluir que o conflito trabalho-família funciona como um obstáculo para o crescimento da autoeficácia do indivíduo.

Wang *et al.* (2010) comprovaram a presença de uma conexão negativa entre o conflito família-trabalho e a autoeficácia no trabalho, sustentando-se na hipótese da escassez de recursos (Marks, 1977), apontando que o tempo e energia despendidos com a família podem resultar em falta de recursos para investir no trabalho, o que pode afetar a aptidão do indivíduo para cumprir as suas responsabilidades profissionais, impactando na sua noção de autoeficácia. No que diz respeito a este conflito, relativamente à direção trabalho-família, os autores não encontraram uma relação negativa entre estas variáveis. Segundo os mesmos, isso pode dever-se ao facto de que os indivíduos que registam níveis mais elevados de conflito trabalho-família são aqueles que geralmente dedicam mais dos seus recursos ao trabalho, o que não afeta a confiança nas suas capacidades, nem o seu desempenho. Além disso, os autores sugerem que quando os indivíduos experimentam o conflito trabalho-família tendem a imputar a culpa das consequências negativas à organização e não a si mesmos, protegendo assim a sua autoconfiança e autoeficácia no trabalho (Frone *et al.*, 1992; e Wang *et al.*, 2010).

### 2.2.2. Proatividade

A proatividade é amplamente reconhecida como um comportamento de grande relevância para as organizações, e ao longo do tempo tem sido consistentemente associada a resultados positivos tanto a nível organizacional quanto individual (Joo & Bennett, 2018).

Ao longo do tempo várias abordagens têm sido propostas para compreender a proatividade (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010). Grant e Ashford (2008) enfatizaram a proatividade como um comportamento, destacando o papel ativo das pessoas nos processos de mudança e desenvolvimento organizacional, afirmando que os trabalhadores não são passivos e, pelo contrário, procuram influenciar, moldar e preparar-se para o que acontece nas suas vidas. Assim, estes autores relacionam o comportamento proativo a ações antecipatórias que os trabalhadores empreendem para impactar a sua vida e o ambiente ao seu redor. Por sua vez, Morrison e Phelps (1999) estabeleceram uma ligação entre a proatividade e características situacionais específicas, argumentando que as organizações precisam de colaboradores dispostos a desafiar o *status quo* para promover mudanças construtivas. Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997) abordaram a proatividade a partir de uma perspetiva comportamental, introduzindo o conceito de iniciativa pessoal como um padrão comportamental no qual os indivíduos adotam uma abordagem ativa e iniciativa no seu trabalho.

Segundo Crant (2000) a definição de proatividade é altamente complexa devido às diferentes perspetivas adotadas pelos investigadores em relação aos antecedentes e consequências desse comportamento. Assim, o autor propôs um modelo teórico que aborda os fatores contextuais e as diferenças individuais como determinantes dos comportamentos proativos. De acordo com Crant (2000) os fatores contextuais estão diretamente relacionados com a decisão de agir de maneira proativa, de acordo com a cultura ou as normas organizacionais. No que diz respeito às características individuais, estas podem ser divididas em dois grupos: o primeiro refere-se aos fatores ligados aos comportamentos proativos, como personalidade proativa, autoeficácia e iniciativa pessoal. Estas características visam compreender a disposição dos indivíduos em relação aos comportamentos proativos ou ao seu potencial para exercê-los. Por outro lado, o segundo grupo compreende as diferenças individuais, que incluem variáveis associadas a comportamentos proativos específicos, tais como o envolvimento no trabalho, o *feedback*

recebido, a necessidade de realização ou a definição de metas. Essas características individuais podem influenciar a propensão de um indivíduo para exibir comportamentos proativos no ambiente de trabalho.

Griffin *et al.* (2007) distinguem três categorias de proatividade: proatividade individual, em grupo e como membro da organização. Estes tipos de comportamento proativo no trabalho visam assumir o controle e promover mudanças dentro do ambiente interno da organização. Essa categorização abrange diferentes formas pelas quais os indivíduos podem agir de maneira proativa para melhorar e influenciar o seu ambiente de trabalho, seja a nível individual, em colaboração com outros membros do grupo ou como parte integrante da organização como um todo. Por sua vez, Parker e Collins (2008) referem outros três tipos de proatividade: proatividade de trabalho, proatividade estratégica e proatividade de ajuste indivíduo-ambiente. O primeiro está relacionado com mudanças dentro da organização, sejam estas melhorias, adoção de medidas para prevenir problemas ou, meramente, partilhas de ideias. O segundo tipo diz respeito à análise, ao aproveitamento das oportunidades e ameaças da organização com vista à melhoria da sua estratégia. Por fim, a proatividade de ajuste procura gerir as carências e capacidades dos indivíduos com as oportunidades e obrigações do ambiente de trabalho (Strauss & Parker, 2014).

Conforme mencionado por Bateman e Crant (1993), há determinados comportamentos que estão associados à proatividade, tais como iniciativa, capacidade de planeamento e de estruturação de ações, que superam o que é exigido e acarretam vantagens para as organizações. Esses autores afirmam que a proatividade está ligada a traços de personalidade e descreve uma pessoa capaz de alterar o meio ao seu redor e que não se restringe pelas circunstâncias.

Pessoas proativas, por norma, procuram oportunidades, demonstram iniciativa, antecipam e resolvem problemas. Geralmente são mais atentas e dinâmicas, e também se envolvem em tarefas que promovem o desenvolvimento das suas competências (Crant, 1996). De acordo com Frese (2012) o comportamento proativo é composto por uma série de comportamentos que surgem a partir de três pontos essenciais: iniciativa, foco no futuro e persistência diante das adversidades.

A adoção de comportamentos proativos pode levar a um aumento na eficiência organizacional (Batman & Crant, 1999), pelo que este tema tem recebido muita atenção

e uma vasta investigação académica nos últimos quinze anos (Crant, 2000). O crescente interesse sobre a temática da proatividade reflete a compreensão de que indivíduos proativos têm maior probabilidade de se adaptar às mudanças, identificar e aproveitar oportunidades, e procurar ativamente soluções para os desafios enfrentados no ambiente de trabalho em constante evolução. Esses comportamentos proativos têm demonstrado impactos positivos no desempenho e no funcionamento geral das organizações.

### 2.2.3. Resiliência

Devido à crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do ambiente organizacional, a capacidade dos indivíduos de recuperar de forma positiva diante dos obstáculos e contratempos no trabalho, conhecida como resiliência no trabalho (Luthans, 2002), tem-se tornado cada vez mais pertinente, tanto para as organizações quanto para os funcionários.

De acordo com Youssef e Luthans (2007) a resiliência é descrita como a habilidade de sobreviver e se adaptar de forma ativa e estratégica consoante o contexto e as condições, com o objetivo de promover tanto o bem-estar, quanto o desempenho, podendo ser considerada como um recurso valioso para minimizar os efeitos negativos na saúde mental (Luthans, 2002).

As várias abordagens sobre a resiliência presentes na literatura resultam em múltiplas definições. De forma abrangente, essas definições podem ser agrupadas em três conceitos principais: resiliência como um traço de personalidade ou um conjunto de características, que tornam o indivíduo capaz de superar adversidades; resiliência como uma capacidade que pode ser aprimorada com o tempo, e, portanto, não tem uma índole temporal consistente e resiliência como um processo que representa a maneira como as pessoas vivenciam e reagem às adversidades, levando a uma adaptação positiva (Hartmann *et al.*, 2020).

MacLeod *et al.* (2016) referem que a resiliência não deve ser vista apenas como um traço de personalidade, mas sim como um processo contínuo, indicando que a resiliência em adultos mais velhos está relacionada a uma vida mais longa, menor prevalência de depressão e uma melhor qualidade de vida.

As diversas definições propostas sobre a resiliência concordam com a importância atribuída à presença de adversidades e à conquista de uma adaptação favorável (Masten, 2001). Contudo, as abordagens diferem na especificação das adversidades, incluindo a intensidade, frequência e duração, bem como na descrição da adaptação positiva, como o que constitui e como deve ser medida (Fisher *et al.*, 2018).

De acordo com Masten (2001) a resiliência possui características que justificam a sua importância e relevância no contexto organizacional. Contrariamente ao que se pensava no início, a resiliência não é exclusiva de um grupo restrito de pessoas, mas uma capacidade comum a muitos indivíduos.

Shin *et al.* (2012) afirmam que as pessoas mais resilientes se adaptam com maior facilidade às mudanças organizacionais, apresentando uma percepção mais otimista em relação às mesmas. Conforme destacado por Oreg (2003), a falta de resiliência pode levar a uma maior resistência à mudança, uma vez que os indivíduos têm menos capacidade de desenvolver ou usar estratégias para lidar com o *stress* que normalmente acompanha períodos de mudança.

Hobfoll (2002) argumenta que a importância cultural e histórica de determinados recursos pode influenciar a sua avaliação e valorização, o que pode ajudar a compreender porque a resiliência se tem tornado cada vez mais relevante neste contexto social específico.

Ainda que a resposta de resiliência a situações de *stress* possa ser generalizada, não é igual para todos, uma vez que, de acordo com Gallo, Bogart, Vranceanu e Matthews (2005), as pessoas variam em relação à sua força interior e flexibilidade. Contudo, segundo Seery *et al.* (2010) experimentar adversidades moderadas pode auxiliar o desenvolvimento da resiliência ao predizer uma melhor adaptação face a situações futuras difíceis. Portanto, de maneira geral, espera-se que em momentos de crise, os indivíduos sejam capazes de aumentar gradualmente a sua capacidade de resiliência. Nesse sentido, julga-se que a resiliência no ambiente de trabalho possa ser modificada ao longo do tempo, quando os colaboradores são expostos a situações de ambiguidade e hesitação.

Steca, Alessandri e Caprara (2010) realizaram um estudo de personalidade cujos resultados demonstram que indivíduos resilientes não só demonstram mais afetividade e mais satisfação com a vida, como também níveis mais reduzidos de *burnout* e conflito entre o trabalho e a família.

Riley (2012) destaca que a resiliência é um fenômeno multidimensional que deve ser abordado de forma holística e apresenta um Modelo de Processo de Resiliência que refere que a resiliência dos indivíduos, familiares e da organização tem uma ação ativa, progressiva e interdependente. Isto significa que, quando um indivíduo passa por uma experiência perturbadora e/ou *stressante*, normalmente tem tendência a recorrer aos seus próprios recursos, incluindo apoio de familiares, amigos e colegas. Como tal, quando existem conflitos (como, por exemplo, conciliação entre trabalho e vida pessoal) os indivíduos tendem a utilizar os seus recursos para evitar perdas. Assim, durante períodos mais difíceis, existem trocas de resiliência que podem ajudar a construir ligações mais fortes entre a família e o trabalho ou vice-versa.

#### 2.2.4. *Workaholism*

O conceito de *workaholism* foi definido, em primeiro lugar, por Oates (1971, citado por Quinones & Griffiths, 2015, p. 10) como “a compulsão ou a necessidade incontrolável de trabalhar incessantemente”. Embora haja discordâncias na definição do termo, existe um consenso de que se refere a um vício em trabalhar, que surge devido a pressões internas, bem como envolve um forte desejo e sensação de obrigação de trabalhar, e caracteriza-se por pensamentos frequentes sobre o trabalho, mesmo fora do ambiente profissional. Este também abrange as situações de trabalhar além do necessário, ignorando as repercussões nocivas (Clark, *et al.*, 2014, p. 5).

Na sua tentativa de definir o *workaholism* Mosier (1983, citado por Spence & Robbins, 1992) considerou a quantidade de horas trabalhadas como um indicador mensurável. Segundo ele, um trabalhador considerado *workaholic* seria aquele que trabalha pelo menos cinquenta horas por semana. Todavia, esse critério isolado não é suficiente para distinguir os trabalhadores com essa característica dos demais. Portanto, para compreender esse conceito é importante avaliar a postura dos indivíduos em relação ao trabalho. Mais recentemente, Aziz *et al.* (2013) consideraram o *workaholism* como um vício determinado pela forte necessidade de trabalhar, levando a negligenciar outras áreas da vida e resultando em consequências negativas.

O fenômeno do *workaholism* está intimamente ligado às mudanças económicas, culturais e sociais que têm ocorrido nas últimas décadas. Estas transformações afetam diretamente a forma como os indivíduos e a sociedade em geral compreendem o significado do

trabalho e do tempo dedicado a ele (Beiler-May, Williamson, Clark, & Carter, 2017), além da ampla variedade de locais e métodos em que o trabalho é realizado (Nonnis, Cucca, Cortese, & Massidda, 2017).

De acordo com Spence e Robbins (1992), o *workaholism* é composto por três dimensões ou medidas fundamentais: o envolvimento no trabalho, a obrigação em relação ao trabalho e o prazer no trabalho. O envolvimento no trabalho refere-se ao tempo que a pessoa dedica a projetos e outras atividades relacionadas com o trabalho. A segunda medida abrange a responsabilidade de trabalhar mesmo que a atividade não seja agradável. Por fim, a dimensão do prazer no trabalho indica que a pessoa trabalha mais do que o necessário por diversão ou para satisfazer outras necessidades, além das exigências organizacionais e financeiras.

Os sinais mais evidentes de *workaholism*, referidos por Lipka, Waszczak e Winnicka-Wejs (2014), compreendem

- um sentimento interno de obrigação de trabalhar sem influência externa (incapacidade de se desconectar do trabalho e deixar de pensar nele);
- uma perspectiva que coloca o trabalho como o centro da vida, determinando o seu propósito e estabelecendo-o como o principal valor;
- falta de controlo sobre a vida pessoal em função do excessivo envolvimento no trabalho e do estabelecimento de padrões de exigência muito elevados e muitas vezes irrealistas;
- a vida profissional sobrepõe-se às outras áreas da vida, o que resulta em pouco tempo para realizar outras atividades;
- comportamento instável que provém do uso de mecanismos de defesa, incluindo a negação do problema, a racionalização de longas horas de trabalho e a compensação de deficiências emocionais;
- incapacidade de se abster do trabalho sem experimentar algumas consequências negativas, como pensamentos e emoções autodestrutivos (pensar constantemente no trabalho, *stress*, complexo de culpa e ansiedade).

Na sua meta análise sobre *workaholism*, Clark *et al.* (2014) encontraram evidências de que este comportamento está associado a resultados nefastos, incluindo mais *stress* no trabalho, incompatibilidades entre vida profissional e pessoal, *burnout*, insatisfação com

a vida e precariedade da saúde física e emocional/mental. É importante notar que, embora houvesse relações positivas pouco significativas com as perspectivas de carreira, os dados não mostraram uma relação representativa entre *workaholism* e desempenho no trabalho.

#### 2.2.5. *Job stress*

De acordo com a definição proposta por Lazarus e Folkman (1984), o *stress* é uma interação entre um indivíduo e o ambiente ao seu redor, que é percebida como uma ameaça e pode colocar em perigo o seu bem-estar. Deste modo, o *stress* consiste no confronto constante entre o indivíduo e a sua própria avaliação em relação às suas capacidades para desempenhar as tarefas. Segundo Lazarus e Folkman (1984) durante situações *stressantes* ocorrem três etapas de avaliação cognitiva: a avaliação inicial ou primária, a avaliação secundária e uma possível reavaliação posterior.

A primeira fase da avaliação cognitiva, a avaliação primária, está relacionada com o processo cognitivo através do qual um indivíduo depreende se algo é *stressante*, neutro ou benéfico. Na segunda fase o indivíduo avalia o que pode fazer perante a situação, decidindo se possui recursos suficientes para lidar com o fator de *stress*. Por fim, a reavaliação, terceira fase, envolve uma mudança na percepção do quão *stressante* é a situação, com base em novas informações do ambiente (Lazarus & Folkman, 1984).

Qualquer situação *stressante* pode ser percebida subjetivamente através de pensamentos, imagens ou sensações internas, ou, objetivamente, mediante eventos significativos na vida ou contratempos diários (Vaz Serra, 1999). A presença de altos níveis de *stress* pode levar a um sentimento de desconforto, principalmente quando o indivíduo percebe que não possui os recursos ou estratégias adequadas para lidar com a situação *stressante* (Lazarus & Folkman, 1984).

Skakon, Nielsen, Borg e Guzman (2010) identificaram o *job stress*, também conhecido como *stress* associado ao ambiente de trabalho, como um dos principais contratempos enfrentados no mundo de trabalho da União Europeia. Por esse motivo, o tema tem recebido cada vez mais atenção e preocupação, como evidenciado por Mirela e Madalina-Adriana (2011) e Nouri e Soltani (2017).

O *stress* no âmbito das empresas é uma ocorrência que tem implicações práticas e económicas significativas, envolvendo questões de saúde e encargos financeiros elevados

(Sonnentag & Frese, 2013). No mundo de trabalho atual, que é caracterizado pela tecnologia, diversidade e multiculturalismo, e com uma intensa concorrência e pressão para atingir metas, o *stress* no trabalho é considerado uma das principais consequências deste ambiente (Conte & Landy, 2018).

De uma forma geral, a pesquisa sobre o *stress* ocupacional parte da ideia de que os indivíduos detetam fatores de *stress* no ambiente de trabalho e, quando esses fatores excedem as competências de adaptação dos trabalhadores, ocorrem respostas divergentes ao *stress* (Jex *et al.*, 2014). Neste contexto, um fator de *stress* é qualquer elemento associado ao trabalho que é entendido pelos indivíduos como desagradável ou alarmante e que pode desencadear uma resposta negativa (Jex *et al.*, 2014; e Riggio, 2018).

Os fatores causadores de *stress* no ambiente de trabalho podem ser episódios pontuais ou questões crônicas que se estendem ao longo do tempo como, por exemplo, o colaborador não conseguir em circunstância alguma concluir as suas obrigações no tempo estipulado (Sonnentag & Frese, 2013). Algumas das fontes de *stress* mais frequentes no local de trabalho são, entre outras, a sobrecarga de trabalho, as solicitações interpessoais e os conflitos, a intensidade e o horário de trabalho (Riggio, 2018).

Os fatores de *stress* no ambiente profissional podem ser divididos em duas séries: os fatores físicos e os fatores psicológicos (Riggio, 2018). Os primeiros podem incluir condições de trabalho desfavoráveis (como pouca iluminação ou exposição a substâncias nocivas), pressão elevada e sobrecarga de trabalho. Por outro lado, os fatores psicológicos incluem sensação de controlo, confronto interpessoal, atitudes pouco éticas e *stress* relacionado com o papel que se desempenha na organização (Riggio, 2018; e Sonnentag & Frese, 2013).

O *job stress* afeta negativamente o bem-estar e a saúde física e mental dos trabalhadores, pois afeta o equilíbrio intelectual, emocional, físico e o desempenho no trabalho. À medida que este aumenta, os efeitos negativos são mais pronunciados, podendo diminuir a motivação, a satisfação no trabalho e o senso de comprometimento e lealdade em relação à organização, o que leva inevitavelmente a efeitos económicos negativos para as organizações (Mirela & Madalina-Adriana, 2011; e Nouri & Soltani, 2017).

De acordo com Jamal (2007) existe uma relação curvilínea em forma de U invertido entre o *job stress* e o desempenho. Isso significa que um baixo nível de *stress* pode ter um efeito negativo no desempenho, pois não existe ativação do envolvimento do trabalhador. Por

outro lado, um nível elevado de *stress* pode levar o indivíduo a perder mais tempo lidando com o *stress* do que com o trabalho em si, o que também prejudica o desempenho. Resumindo, o ideal seria um nível de *stress* moderado que permita ao indivíduo focar as suas energias no seu desempenho (Jamal, 2007, 2016).

Considerando, agora, a variedade de fatores *stressantes* que podem ocorrer no ambiente de trabalho, as respostas aos mesmos podem ser diversas, incluindo reações psicológicas, comportamentais e físicas (Jex *et al.*, 2014). Essas reações podem ter impactos negativos na organização, como o aumento de conflitos interpessoais a curto prazo, e o aumento de rotatividade e absentismo a longo prazo (Sonnetag & Frese, 2013). Tal como mencionado anteriormente, as respostas ao *stress* são influenciadas pela ponderação cognitiva do cenário e pela aptidão do indivíduo em lidar com o *stress* (Jex *et al.*, 2014; e Lazarus & Folkman, 1984). Alguns atributos pessoais, como a personalidade, podem aumentar a probabilidade de um indivíduo sofrer de *stress* no ambiente de trabalho, enquanto outras, como autoeficácia, podem reduzi-la (Riggio, 2018).

#### 2.2.6. *Leader-member exchange*

As relações de troca são um dos tipos de relacionamentos mais importantes no ambiente de trabalho, pois têm impacto direto tanto na produtividade quanto no bem-estar dos trabalhadores (Bauer & Erdogan, 2015).

A abordagem do *Leader-Member Exchange* (LMX) tem como fundamento o desenvolvimento de interações de trabalho distintas entre líderes e subordinados dentro de grupos de trabalho (Wilson, Sin & Conlon, 2010). Estudos recentes indicam que o LMX desempenha uma função crucial na explicação de como os funcionários se tornam comprometidos com a organização, pois o líder influencia a postura e o desempenho dos seus subordinados (Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010).

A teoria da troca social, introduzida por Blau em 1964, postula que a troca de auxílio bilateral é um fator chave nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, podendo ser abrangente ou centrada nas relações entre os trabalhadores e a organização. Esta teoria é considerada um dos conceitos mais relevantes para a compreensão da conduta organizacional (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Os funcionários que sentem um alto nível de suporte por parte da organização ou que estabelecem boas relações com o seu supervisor têm tendência a sentir-se em dívida e, assim, a retribuir a outra parte (organização ou supervisor) com atitudes e comportamentos que a beneficiam (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

De acordo com Bauer e Erdogan (2015) os supervisores estabelecem relações mais interativas e comunicativas com alguns funcionários em comparação a outros. Isso resulta em relacionamentos de elevada qualidade, firmeza, afeto e cortesia apenas com alguns membros da sua equipa. Quando a qualidade da troca líder-membro (LMX) difere entre colegas de trabalho, as relações entre eles são prejudicadas negativamente. Isso resulta em sentimentos de inveja, com a impressão de que os recursos são distribuídos de forma desigual devido a favoritismo, o que é capaz de afetar negativamente o dinamismo dos trabalhadores e, conseqüentemente, ter resultados desfavoráveis para a organização (Erdogan & Bauer, 2015).

Em contrapartida, as relações de elevada qualidade entre supervisores e colaboradores (LMX) têm um impacto positivo na saúde dos funcionários, reduzindo o absentismo (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009). Além disso, essas relações fortalecem a capacidade de autonomia e inovação (Basu & Green, 1997) e elevam o empenho dos funcionários no seu trabalho, o que beneficia favoravelmente toda a organização (Gerstner & Day, 1997).

A teoria do suporte organizacional pressupõe que os trabalhadores interpretam o modo como são tratados pelos seus supervisores como um indicador do valor que a organização lhes atribui (Eisenberger, Aselage, Sucharski & Jones, 2004). A forma como o supervisor interage com o subordinado pode influenciar a percepção do suporte organizacional que o subordinado recebe, assim como a percepção que o subordinado tem do suporte organizacional pode afetar os níveis de LMX (Wayne, Shore & Liden, 1997). Desta forma, o supervisor acaba por ser a representação do apoio, cultura e ética da empresa.

Relativamente ao WLB e tendo em conta, como referido anteriormente, que o supervisor é a representação da organização aos olhos dos seus subordinados, é de extrema importância que este respeite e ajude a cumprir as políticas e medidas de WLB implementadas pela empresa. O supervisor trabalha diretamente com os colaboradores e é, por norma, o principal avaliador do seu desempenho, pelo que, mesmo que a empresa tenha medidas para acabar com o conflito entre a vida pessoal e a vida profissional, é

necessário que o supervisor apoie e permita o uso destas medidas (Eisenberger, Aselage, Sucharski & Jones, 2004).

#### 2.2.7. Suporte organizacional

O suporte organizacional, de acordo com Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997), é a medida em que os funcionários avaliam se as suas organizações valorizam os seus incentivos e se movem pela sua satisfação.

Ahmed, Ismail, Amin, Ramzan e Islam (2013) afirmam que o apoio do líder e da organização é um dos principais fatores que determina as interdependências e as relações no local de trabalho. Este suporte é considerado fundamental para alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, pois afeta as suas atitudes, o seu desempenho e o seu conforto (Mas-Machuca *et al.*, 2016). Para os funcionários, é essencial contar com o suporte dos supervisores e da organização, de modo que se sintam estimados, respeitados e encorajados a contribuir com o seu melhor desempenho para a organização (Gündüz, 2014).

Existem duas componentes no suporte organizacional que podem ser consideradas: o apoio instrumental e o apoio emocional. O primeiro consiste em oferecer ajuda direta ou recomendações que ajudem o colaborador a lidar com suas obrigações familiares (Frone *et al.*, 1997) como, por exemplo, estabelecendo políticas organizacionais que equilibrem a atividade laboral e a vida familiar (Eby *et al.*, 2005). Já o apoio emocional envolve atos empáticos, tais como escutar e entender questões relacionadas com o conflito entre trabalho e família, e estar verdadeiramente preocupado com o bem-estar do trabalhador e da sua família. Além disso, o apoio pode ser fornecido através da representação de papéis, onde o líder oferece modelos de ações e estratégias que os trabalhadores creem que terão resultados favoráveis na harmonia entre trabalho e família, ou através da gestão criativa, reestruturando o trabalho de modo a facilitar a eficácia do indivíduo em ambas as áreas (Hammer *et al.*, 2009).

Existem dois tipos de políticas que visam promover a conciliação entre as várias dimensões da vida dos trabalhadores, sendo estas as políticas formais e informais (Bardoel, 2003). As políticas informais não são obrigatórias por lei e são implementadas pelas organizações em função das carências dos colaboradores, enquanto as políticas

formais são obrigatórias por lei e estão estatuídas na legislação. O objetivo de ambos os tipos de políticas é proporcionar equilíbrio entre os diferentes meios da vida dos colaboradores (Guerreiro *et al.*, 2006).

Guerreiro *et al.* (2006) apresentam um conjunto de práticas que podem ser entendidas como exemplos de políticas informais de conciliação de trabalho-família, designadamente as seguintes:

- constituição de serviços de acolhimento de crianças e idosos como, por exemplo, ocupações após a escola, transporte para crianças, serviços especializados de cuidados para idosos, benefícios de trabalho que facilitam a prestação de apoio a idosos e redes de serviços de cuidados domiciliários;
- licenças para pais e mães trabalhadores tais como extensão das licenças para assistência familiar estipuladas por lei, atenuação do horário de trabalho e flexibilidade de regime;
- estímulo à presença do pai na vida familiar através, por exemplo do uso de licenças exclusivas para pais trabalhadores que assegurem a manutenção do seu posto de trabalho e os seus direitos;
- maior flexibilidade da estruturação do trabalho como diminuição das horas trabalhadas, adaptação e flexibilização dos horários de trabalho, concentração das horas de trabalho semanais de forma a aumentar o tempo livre para repouso e para a vida pessoal e a consideração do teletrabalho.

As sugestões anteriormente apresentadas têm como objetivo facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Embora muitas organizações se concentrem principalmente na obtenção de lucro, é crucial que os gestores sejam sensibilizados sobre as questões atuais e conheçam medidas específicas que possam otimizar o potencial do capital humano da organização. Essas medidas podem aumentar a competitividade e promover a cidadania empresarial, considerando que cada organização tem as suas próprias características únicas (Guerreiro *et al.*, 2006).

No entanto, há que ter em consideração que embora seja importante a organização dispor de políticas e práticas que visem a redução do conflito trabalho-vida, é possível que estas sejam inadequadas, pois são baseadas numa noção que não tem em conta outras áreas da vida pessoal (Kelliher *et al.*, 2018).

### 2.2.8. Teletrabalho

Na década de 1970, durante uma crise petrolífera, Jack Nilles introduziu o conceito de teletrabalho, também conhecido como *telecommuting*. A falta de recursos energéticos gerou preocupações acerca da necessidade de economizar energia e reduzir o trânsito e a poluição nas áreas urbanas, decorrentes das deslocamentos para o trabalho. O objetivo era reduzir ou eliminar a necessidade de deslocamentos diários para o trabalho, e para isso, seria necessário manter muitas atividades profissionais utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Dessa forma, o *telecommuting* refere-se ao trabalho realizado a partir de casa, utilizando as telecomunicações para se conectar com o escritório, ou seja, substituindo a necessidade de deslocamento para o local de trabalho, também conhecido como "teledeslocação".

Com o passar dos anos, o termo *telecommuting* tem sido substituído por outras designações, tais como *remote working*, *agile working*, *anywhere working*, *telework*, *distributed work*, *virtual work*, *flexible work* e *distance work* (Allen *et al.*, 2015; Bentley *et al.*, 2016; e Golden, 2021).

De acordo com Baruch (1997), o teletrabalho é uma forma flexível de trabalho em que os funcionários executam todas ou parte das suas tarefas profissionais à distância do local de trabalho, utilizando tecnologias de informação para produzir e comunicar.

De acordo com Leite *et al.* (2019), Kurland e Bailey (1999), Scandura e Lankau (1997) e Tavares (2017) este modelo apresenta benefícios para a organização, tais como o aprimoramento dos procedimentos de seleção e recrutamento, o acréscimo da produtividade e da motivação, a maior agilidade na gestão dos horários de trabalho e, também, a redução do absentismo e do *turnover*. Para além disso, as empresas reduzem os encargos relativos aos locais de trabalho (Kaplan & Anderson, 2007). No entanto, existem obstáculos organizacionais que incluem a dificuldade de comunicação, monitorização e avaliação de desempenho, bem como a diminuição da identificação da organização (Kurland & Bailey, 1999; e Sardeshmukh *et al.*, 2012).

Segundo alguns autores podemos ressaltar diversas vantagens individuais associadas ao teletrabalho, como menor perturbação por parte dos colegas, maior flexibilidade, menor quantidade de tempo despendido em deslocamentos, melhor gestão de tempo (Tremblay & Thomsin, 2012), aumento da produtividade (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell, 2016), maior facilidade em equilibrar a vida profissional e pessoal (Belzunegui-Eraso &

Erro-Garcés, 2020; e Ipsen *et al.*, 2021), diminuição do *stress*, aumento da autonomia, aprimoramento da qualidade de vida e aumento das oportunidades de trabalho (Gajendran & Harrison, 2007; e Kurland & Bailey, 1999).

No entanto, também é importante mencionar que o teletrabalho apresenta algumas desvantagens, como a falta de barreiras entre a vida pessoal e profissional, dificuldade em se desconectar do trabalho (Kotera & Vione, 2020), incertezas em relação ao trabalho, falta de instrumentos adequados, carência de liderança visível e de suporte organizacional (Ipsen *et al.*, 2021), isolamento e solidão (Bentley, Teo, McLoad, Tan, Bosua and Gloet, 2016).

Perry *et al.* (2018) afirmam que, embora o teletrabalho se esteja a tornar cada vez mais popular, ainda há dúvidas e receios persistentes sobre como esta modalidade de trabalho pode afetar a comodidade dos trabalhadores. Recentemente, tem havido discussões acerca da forma como o teletrabalho pode aumentar ou reduzir o conflito entre o ambiente pessoal e profissional (Maruyama, Hopkinson & James, 2009) e cada vez mais as organizações têm adotado o teletrabalho como forma de auxiliar os trabalhadores a reduzir o conflito trabalho-família e alcançar um equilíbrio superior nas suas vidas (Lautsch, Kossek & Eaton, 2009).

De acordo com o estudo de Miller (2017) o teletrabalho é positivo tanto para a vida pessoal, como para a vida profissional dos colaboradores, considerando que os líderes e gestores oferecem suporte constante através da flexibilidade, de incentivos e ênfase no bem-estar. Denstadli, Julsrud e Christiansen (2017) confirmam que o trabalho remoto é vantajoso para equilibrar estas duas esferas, aumentando não só a satisfação, como também a produtividade no trabalho.

A frequência do teletrabalho também é importante, pois quem dedica mais tempo ao trabalho em casa tem maior facilidade para manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Sullivan, 2012).

Contudo, segundo Zhang *et al.* (2020) o teletrabalho pode ter um efeito negativo no equilíbrio entre o universo pessoal e profissional dos trabalhadores. Glass e Noonan (2016) mostraram que, em média, aqueles que trabalham remotamente laboram mais três horas por semana do que os seus colegas no escritório, sem receber remuneração extra, o que indica que é difícil manter este equilíbrio. Além disso, quando as tarefas familiares interferem no tempo de trabalho, as fronteiras entre esses dois papéis podem tornar-se

menos definidas, levando ao *workaholism*, *stress*, ansiedade e frustração (Boell *et al.*, 2016; e Kurland & Bailey, 1999), diminuindo ainda mais o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Resumidamente, a literatura sugere que o teletrabalho pode contribuir para um equilíbrio maior entre estes dois campos da vida (pessoal e profissional) (Denstadli *et al.*, 2017; Miller, 2017). No entanto, alguns estudos também identificaram possíveis efeitos negativos, como aumento do nível de *stress*, redução da sensação de felicidade, aumento da carga horária de trabalho e falta de clareza nas orientações (Glass & Noonan, 2016; e Song & Gao, 2019).

### **2.3. Consequências do *Work-life balance***

Tal como aconteceu com os antecedentes do WLB, também os autores identificam um conjunto de consequências do WLB, nomeadamente: satisfação com a vida, satisfação com o trabalho, *turnover*, comportamento proativo e desempenho individual.

De seguida serão analisadas cada uma destas consequências do WLB.

#### **2.3.1. Satisfação com a vida**

Na literatura existem duas componentes principais relativas ao bem-estar, sendo uma delas a componente cognitiva e a outra, a componente afetiva. A primeira divide-se em afetos positivos e negativos. A segunda é estabelecida como a satisfação com a vida, uma vez que é representada como uma avaliação cognitiva da vida como um todo (Alves, 2008).

A satisfação com a vida tem como base a avaliação que cada indivíduo faz da qualidade da sua própria vida. Estas avaliações, por norma, têm um carácter geral e contínuo e abrangem os principais aspetos da vida (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999).

É relevante realçar que a avaliação que cada indivíduo faz relativamente à sua satisfação com a vida é extremamente importante, pois tem o poder de afetar a avaliação que é feita para os restantes aspetos da vida. Deste modo, existe uma grande probabilidade de uma pessoa que está satisfeita com a vida, de um modo geral, se sentir satisfeita com outros aspetos mais específicos da vida, tais como a vida social (Oliveira, 2007). No entanto,

apesar de provável esta relação ainda não é aceite de forma generalizada pelos vários investigadores (Lent *et al.*, 2005).

No que diz respeito à satisfação com a vida esta ser pode influenciada pela satisfação com o trabalho de três formas diferentes: i) contaminação (*spillover*), em que o trabalho é afetado pela vida pessoal e vice-versa; ii) segmentação, em que o trabalho e a vida pessoal têm pouco impacto um no outro; e iii) compensação, em que uma pessoa tenta compensar a falta de satisfação num dos campos com a plenitude do outro (Saari & Judge, 2004).

A satisfação com a vida varia consoante os diferentes papéis que os indivíduos desempenham na sua vida e os contextos em que estão inseridos (Janeiro & Lima, 2012). De forma geral, referem-se três papéis na vida de um indivíduo: familiar, profissional e pessoal. Estes influenciam-se e relacionam-se, direta ou indiretamente, podendo ser desempenhados em simultâneo e resultam em níveis mais altos ou mais baixos de satisfação. Quando não é possível alcançar uma *performance* eficaz dos vários papéis, em simultâneo, os indivíduos deparam-se com situações de conflito, o que perturba não só a saúde física, como também a saúde mental e pode resultar em aumentos de *stress*, ansiedade e *burnout* (Sirgy & Lee, 2018), o que, por sua vez, culmina num menor nível de satisfação com a vida. De modo a evitar situações de conflito é fundamental que os indivíduos estabeleçam as suas prioridades e que o façam de forma a conseguir conciliar os diferentes papéis que têm de desempenhar, estimulando o seu crescimento e o seu equilíbrio (Kalliath & Brough, 2008). A conquista deste equilíbrio entre papéis traduz-se em satisfação e bem-estar dos indivíduos (Lima, Cruz & Rafael, 2014).

Assim, cada vez mais é de extrema importância despertar a atenção das organizações para a relação que existe entre o desempenho de funções dos vários papéis, pois ao implicar a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores, indiretamente influencia as suas atitudes e comportamentos, o que em última instância afeta o desempenho e os resultados organizacionais (Sirgy & Lee, 2018).

### 2.3.2. Satisfação com o trabalho

A satisfação no trabalho, ou satisfação organizacional é um dos fenómenos mais estudados no contexto laboral (Van Dick *et al.*, 2004; e Ferreira & Siqueira, 2005). Locke (1969, 1976) define a satisfação no trabalho como a resposta afetiva de alguém a uma

situação de trabalho. O autor defende que esta ideia surge da relação entre o que uma pessoa vê do seu trabalho e o que percebe que recebe, ou seja, trata-se de uma comparação entre a avaliação do trabalho e os valores do próprio indivíduo. Podemos então dizer que a satisfação no trabalho retrata um estado emocional de felicidade que leva a uma atitude positiva no trabalho, resultando em colaboradores mais dedicados, criativos e flexíveis (Alsop, 2007). Pelo contrário, a insatisfação no trabalho pode ser descrita como um estado emocional de desprazer e ocorre quando a avaliação do trabalho nega ou vai contra os valores do indivíduo (Martinez & Paraguay, 2003).

Por sua vez, Akiri (2014) descreve a satisfação na carreira como o nível de felicidade de uma pessoa em relação à sua carreira. Evans (1997) defende que a satisfação profissional é um estado de espírito e, que este é determinado pelo grau no qual uma pessoa sente que as suas necessidades profissionais estão satisfeitas. De acordo com Bentley *et al.* (2016), a satisfação no trabalho depende de fatores intrínsecos e extrínsecos que incluem a satisfação com o supervisor, a remuneração, o trabalho, as oportunidades de crescimento, os colegas de trabalho, a percepção de justiça, a variedade de tarefas, os traços de personalidade, os sistemas de promoção e a transmissão de informação e a conversação.

Assim, podemos dizer que a satisfação profissional espelha o sentimento do indivíduo relativamente ao seu trabalho, seja de forma geral, ou em relação aos seus vários panoramas. Dependendo do grau de satisfação ou insatisfação do indivíduo, a satisfação organizacional pode levar a comportamentos e atitudes mais ou menos positivos (Chung *et al.*, 2018).

Em suma, a satisfação no trabalho é definida como o conjunto de pensamentos, crenças e emoções que os indivíduos têm em relação às suas funções (Karagun & Ekiz, 2020). Quando as pessoas sentem que o seu trabalho é significativo e faz diferença para a empresa, ficam mais motivadas e felizes (Coruzzi, 2020).

Apesar das diferenças nas várias definições de satisfação organizacional, existem algumas ideias comuns neste conceito que estão associadas à existência de componentes que cada trabalhador tem face ao seu trabalho. São estas as componentes emocionais (sentimentos relacionados com o trabalho); cognitivas (crenças e percepções face ao trabalho) e; comportamentais (ações dos trabalhadores no local de trabalho) (Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996).

Peng (2014) aferiu que a existência de uma percepção positiva das práticas de RSO aumenta a convicção dos trabalhadores de que a empresa se preocupa em garantir o seu bem-estar, o que reduz o absentismo e aumenta a produtividade individual. Muitos autores reconhecem que as práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores são as que estão mais relacionadas com o aumento da satisfação no trabalho (Peng, 2014).

A satisfação laboral pode ser alcançada de duas maneiras. A primeira representa uma abordagem unidimensional que tem em consideração a atitude dos funcionários em relação ao trabalho e, portanto, usa a dimensão afetiva para medir a satisfação no trabalho dos funcionários de uma maneira subjetiva e emocional. Por sua vez, temos a abordagem multidimensional que surge de um conjunto de condições intrínsecas ao trabalho e da satisfação com essas condições (Alcobia, 2001) e se refere a elementos que avaliam objetivamente (dimensão cognitiva) a satisfação através de aspetos específicos do trabalho, como remuneração e oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira (Thompson & Phua, 2012).

Quando usamos a dimensão cognitiva para medir a satisfação no trabalho rapidamente chegamos à conclusão que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o WLB, sendo que quanto maior o conflito, menor a satisfação (Fisher *et al.*, 2009). Kanwar *et al.* (2009) afirmam que a existência de WLB aumenta a satisfação no trabalho e a produtividade e reduz os custos organizacionais. Igualmente, de acordo com Sirgy e Lee (2018), o WLB aumenta a *performance* e a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o desenvolvimento de carreira. Assim, é crucial que as organizações reconheçam a importância deste equilíbrio (Chung *et al.*, 2018; e Mas-Machuca *et al.*, 2016).

### 2.3.3. *Turnover*

O *turnover* é considerado um dos maiores problemas para as organizações, sendo um dos temas mais estudados no contexto laboral, pois representa um grande custo para as entidades empregadoras, especialmente em empresas que promovem e investem em formação personalizada às necessidades das funções e do negócio (Van Dick *et al.*, 2004).

Assim, podemos dizer que o *turnover* (rotatividade) representa a quantidade de empregados que abandonam a empresa num determinado período (Agapito, Filho &

Siqueira, 2015). Quando referimos o conceito de *turnover* precisamos de ter em atenção que existe o *turnover* real e a intenção de *turnover*. Apesar destes dois conceitos estarem, de certa forma, relacionados têm significados diferentes. O primeiro simboliza a saída efetiva do funcionário da organização, enquanto o segundo corresponde à vontade/desejo do funcionário abandonar a empresa (Carmeli & Weisberg, 2006). Para além disso, existe também o *turnover* voluntário e o *turnover* involuntário. O primeiro recai sobre a saída dos trabalhadores por decisão própria, ao passo que o *turnover* involuntário reflete a saída dos mesmos por decisão da organização (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). O *turnover* voluntário acaba por ter um maior impacto para a organização, pois enquanto na saída involuntária é a empresa que decide quando e quem manda embora, a saída voluntária dos colaboradores acaba por ser mais inesperada para a empresa e esta pode perder grandes talentos e todo o investimento que fez nesses colaboradores.

Para que consigamos entender integralmente este conceito é relevante ter em conta os seus antecedentes, ou seja, aquilo que motiva o funcionário a querer deixar de trabalhar na sua atual empresa. Os motivos que têm sido mais comumente apresentados para tentar explicar este fenómeno são as relações laborais atribuladas entre chefes e subordinados ou entre colegas, o ambiente organizacional, as tarefas da própria função, a perceção de justiça de remuneração e benefícios, as condições de trabalho, a sobrecarga e ambiguidade de papéis, as oportunidades de formação e de desenvolvimento de competências, a existência de alternativas externas à organização, a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e/ou o tipo de liderança (Huang, Lawler & Lei, 2007). É importante referir que as expectativas do funcionário relativamente ao seu trabalho podem contribuir para a intenção de *turnover*, na medida em que se existir uma diferença significativa entre essa idealização e aquilo que acontece na realidade, o indivíduo pode querer abandonar a empresa (Porter & Steers, 1973).

Maertz (2001) criou uma tipologia para estudar o fenómeno das motivações que levam as pessoas a deixar a sua empresa. Esta inclui sete forças motivacionais: afetiva, contratual, constituinte, calculativa, normativa, alternativa, comportamental e moral.

Nas últimas décadas têm sido feitos vários estudos acerca do *turnover* com o intuito de averiguar quais os custos resultantes desde fenómeno, tendo em conta que a perda de trabalhadores com capacidades indispensáveis para determinada função impacta negativamente na eficiência da organização (Chowdhury & Nazmul, 2017).

Chowdhury e Nazmul (2017) afirmam que, atualmente, cerca de 15% da força de trabalho tem intenções de *turnover*. Isso significa que a pesquisa sobre este assunto continua a ser relevante para a adoção de estratégias para reter os funcionários.

Durante o século XXI reconheceu-se que o *turnover* a nível individual não era suficiente para explicar este acontecimento. Assim, surgiu o conceito de *turnover* coletivo. Vários estudos começaram a ser feitos para regularizar e testar os múltiplos antecedentes deste tipo de *turnover*. Esta mudança é extremamente importante para a gestão dos recursos humanos, pois vários estudos demonstraram que as práticas de recursos humanos aumentam o compromisso coletivo e reduzem o *turnover* ou as intenções de *turnover* (Hom *et al.*, 2017).

Apesar das diferentes perspetivas que existem no estudo do *turnover*, é importante acrescentar que a sua base e objetivo é a melhoria do funcionamento da organização, o aumento da produtividade e das vantagens competitivas, e a redução de custos associados ao recrutamento e formação de novos trabalhadores (Chowdhury & Nazmul, 2017). Assim sendo, alguns dos métodos que têm sido apresentados para diminuir o *turnover* são os seguintes: investimento na formação dos colaboradores; uma chefia forte que incentive boas relações e um ambiente de trabalho positivo; a retenção de talento; a identificação e solução de problemas financeiros; a promoção da satisfação no trabalho; uma boa cultura organizacional; e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Hom *et al.*, 2017). Assim, a gestão de recursos humanos deve ter o cuidado de alinhar os seus planos e estratégias com as circunstâncias da sua empresa, tendo em atenção as razões que levam os funcionários a querer abandonar a organização e procurando formas de atrair e reter os trabalhadores (Chowdhury & Nazmul, 2017).

#### 2.3.4. Comportamento proativo

A flexibilidade, a rápida inovação e as mudanças contínuas são as principais características do mercado de trabalho atual. Como resultado, as empresas procuram funcionários com habilidades e comportamentos específicos que os ajudarão a adaptar-se às exigências do trabalho. Além disso, é esperada a capacidade de identificar novas oportunidades e prevenir problemas (Salanova & Schaufeli, 2008).

Como afirma Crant (2000) os comportamentos proativos são os mais importantes para o sucesso de uma organização. O mesmo autor define-os como a tomada de iniciativa para criar condições ou melhorar as condições atuais, abraçando desafios em vez de se adaptar passivamente às circunstâncias. Por sua vez, Kamia e Porto (2011) definiram o comportamento proativo como um conjunto de comportamentos que vão além das expectativas, ou seja, conforme as circunstâncias os funcionários tentam de forma espontânea mudar o ambiente de trabalho para atingir objetivos de longo prazo que beneficiam a empresa.

Assim, pessoas proativas são aquelas que não hesitam em mudar as suas ações ou o seu ambiente e que não se deixam limitar pelas circunstâncias das situações. Bateman e Crant (1993) dizem que essas pessoas mostram iniciativa ao procurarem oportunidades de mudança e melhoria, antecipam e solucionam problemas, são ativos e não desistem até alcançarem os seus objetivos.

Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997) exploram cinco elementos fundamentais para o conceito de comportamento proativo: i) coerência comportamental para alcançar metas, tendo sempre como foco a missão e os valores da instituição; ii) orientação para o futuro, avaliação de cada problema e procura de soluções, sejam estas de curto ou longo prazo; iii) foco no objetivo, que é considerado o ponto de partida para a ação, transformando cada passo necessário para alcançar metas específicas em ações concretas; iv) persistência nas situações mais difíceis, pois em estratégias de longo prazo é inevitável que surjam contrariedades, exigindo que os indivíduos sejam determinados; e v) iniciativa e proatividade, ao estarem atentos a oportunidades, e sugerirem e aplicarem mudanças de melhoria.

A adoção de comportamentos proativos traz inúmeros benefícios às organizações, aumentando a sua capacidade de eficiência. De acordo com Sturges, Conway, Guest e Liefoghe (2005) os comportamentos proativos podem também levar a sentimentos de sucesso, bem como à obtenção de resultados desejados na carreira. Assim, os comportamentos proativos podem trazer inúmeros resultados positivos, quer para a organização, quer para o indivíduo (Kamia & Porto, 2009).

### 2.3.5. Desempenho individual

Cada vez mais as empresas precisam de funcionários eficientes capazes de atingir os seus objetivos, de forma a obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, pelo que o desempenho dos funcionários é fundamental para uma organização (Obiageli, Uzochukwu & Ngozi, 2015).

Reis e Silva (2014) dizem que o desempenho é o resultado da eficiência dos funcionários, bem como o alcance desses resultados com base em objetivos que os líderes hierárquicos determinaram que são benéficos para a organização.

Sonntag e Frese (2005) afirmam que, embora o conceito de desempenho individual seja extremamente importante e tenha sido amplamente utilizado em estudos, ainda é um conceito difícil de explicar. Contudo, em termos da sua natureza, é um conceito multidimensional que implica dois aspetos: um relacionado com a dimensão tarefa, que inclui as ações que suportam as atividades essenciais da organização; e outro relacionado com a dimensão contextual, que inclui ações que favorecem o contexto social e organizacional do trabalho e melhoram a eficiência da organização.

O desempenho pode surgir por dois motivos: personalidade do indivíduo e vontade de fazer mais/melhor pelo seu trabalho ou pela organização em que trabalha; ou procura de recompensas, sendo que estas podem ser intrínsecas (reconhecimento, autonomia e responsabilidade, oportunidades de desenvolvimento profissional, entre outras) ou extrínsecas (salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto) (Camara, 2016).

O desempenho é igualmente importante no que diz respeito à perspetiva individual, pois ao executar tarefas com sucesso e cumprir responsabilidades o indivíduo acaba por sentir satisfação pessoal e no trabalho. Para além disso, um bom desempenho pode ser sinónimo de uma boa avaliação no trabalho, o que pode conduzir a recompensas ou melhorias na carreira. Por outro lado, o fracasso pode ocorrer quando o indivíduo não atinge os objetivos, o que pode ser extremamente prejudicial ao seu bem-estar (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000) e, mais especificamente, para o WLB.

Como tal, conforme apontado por Sheppard (2016), é fundamental que as organizações implementem medidas que ajudem a equilibrar a vida pessoal e profissional, pois isso ajuda a melhorar a cultura da organização e o desempenho geral dos funcionários.

### 3. Metodologia de investigação

#### 3.1. Modelo da investigação

O modelo conceptual de uma investigação é uma representação visual das suas principais variáveis e conceitos e fornece uma estrutura para a condução da pesquisa, para além de auxiliar na interpretação dos resultados.

O modelo proposto para esta investigação é constituído por uma variável principal que é o WLB, por 8 antecedentes e 5 conseqüências, como se pode ver na Figura 3.1.

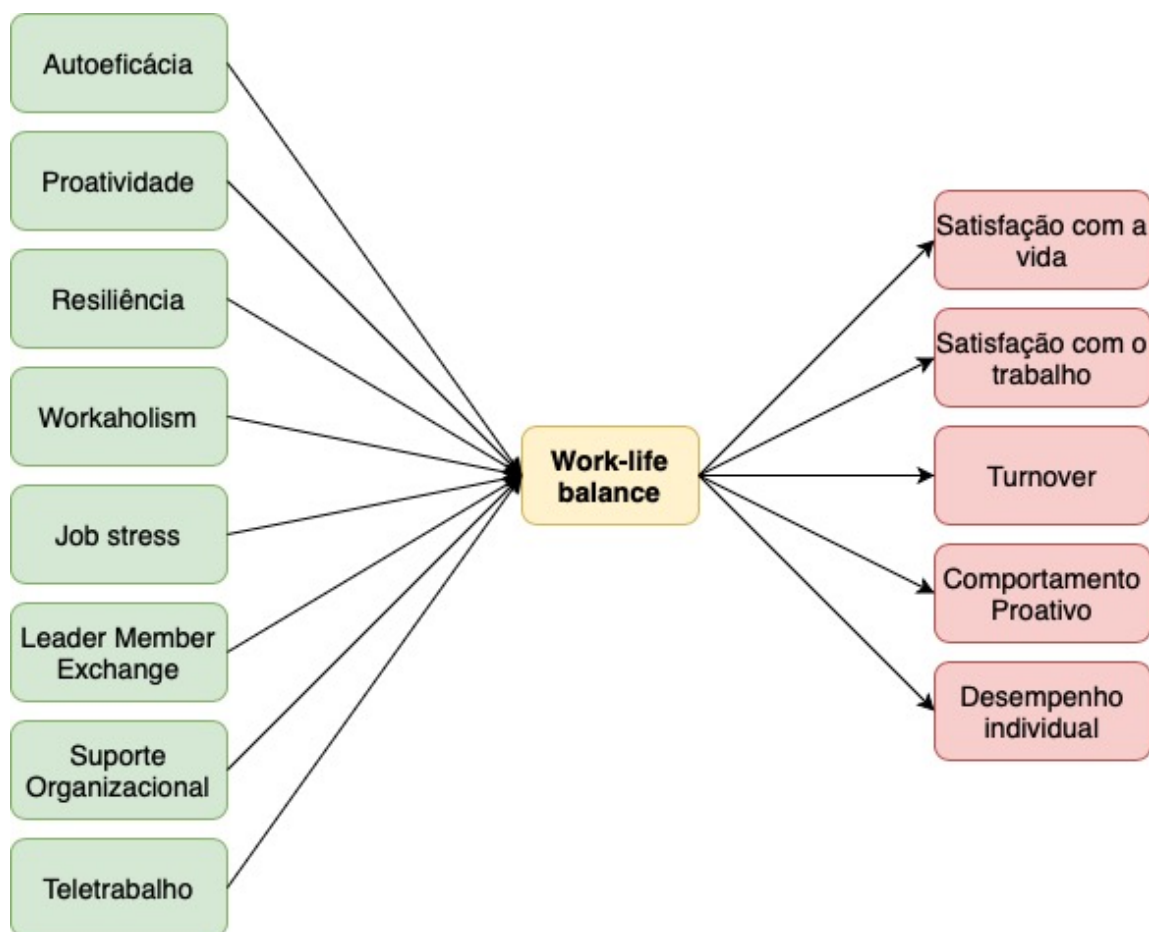


Figura 3.1 - Modelo da Investigação

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Questões e hipóteses de investigação

Após a construção do modelo conceptual definimos as questões de investigação e as hipóteses formuladas para responder a essas mesmas questões.

Deste modo, foram formuladas duas questões de investigação.

Questão de investigação 1: Quais os principais antecedentes do *Work-life balance*?

Para responder a esta questão de investigação e tendo por base a revisão de literatura efetuada anteriormente foram formuladas 8 hipóteses.

Hipótese 1: A autoeficácia afeta positivamente o *Work-life balance*.

Hipótese 2: A proatividade afeta positivamente o *Work-life balance*.

Hipótese 3: A resiliência afeta positivamente o *Work-life balance*.

Hipótese 4: O *workaholism* afeta negativamente o *Work-life balance*.

Hipótese 5: O *job stress* afeta negativamente o *Work-life balance*.

Hipótese 6: O *Leader-member exchange* afeta positivamente o *Work-life balance*.

Hipótese 7: O suporte organizacional afeta positivamente o *Work-life balance*.

Hipótese 8: O teletrabalho afeta positivamente o *Work-life balance*.

Questão de investigação 2: Quais as principais consequências do *Work-life balance*?

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas 5 hipóteses tendo em atenção a revisão de literatura feita.

Hipótese 9: O *Work-life balance* afeta positivamente a satisfação com a vida.

Hipótese 10: O *Work-life balance* afeta positivamente a satisfação com o trabalho.

Hipótese 11: O *Work-life balance* afeta negativamente o *turnover*.

Hipótese 12: O *Work-life balance* afeta positivamente o comportamento proativo.

Hipótese 13: O *Work-life balance* afeta positivamente o desempenho individual.

### 3.3. Procedimentos

A metodologia utilizada neste estudo terá um carácter quantitativo e qualitativo, baseado na análise de dados que serão recolhidos a partir de um questionário *online*, realizado no *Google forms*, tendo em consideração a revisão de literatura existente. Este será composto na sua maioria por perguntas fechadas, mas, também terá algumas perguntas abertas, como a idade e o número de anos na empresa e na função atual.

O questionário foi divulgado através das redes sociais, contactos pessoais e contactos estabelecidos através de entidades que possam servir de canal de distribuição e divulgação. Este questionário esteve disponível de 23 de março de 2023 até 14 de abril do mesmo ano.

A amostra foi uma amostra por conveniência. Atendendo à forma de divulgação do questionário não é possível determinar a taxa de respostas ao mesmo.

### 3.4. Instrumentos de medida

As questões do questionário têm por base a literatura existente, sendo composto por 10 questões sobre o WLB, 42 questões sobre os seus antecedentes, 21 questões sobre as suas consequências e 8 questões de carácter pessoal e individual que visam a caracterização da amostra. Estas questões incluem o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, o tipo de contrato de trabalho, o agregado familiar, a antiguidade na empresa e na função atuais. O enunciado das questões encontra-se no Apêndice 1. O questionário foi anónimo e confidencial e existia obrigatoriedade de resposta a todas as questões. Obteve-se um total de 166 respostas válidas.

As questões sobre o WLB e os seus antecedentes e consequências foram retiradas dos estudos de vários autores, tal como se observa na leitura da Tabela 1. É importante referir que as perguntas 3, 51, 52, 59, 61 e 64 estão formuladas em *reverse scoring*.

Para responder às questões do inquérito foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 "Discordo totalmente", 2 "Discordo parcialmente", 3 "Não concordo nem discordo", 4 "Concordo parcialmente" e 5 "Concordo totalmente".

Por fim, no que diz respeito às técnicas de análise de tratamento de dados foi utilizado o *SPSS Statistics* (versão 29).

Tabela 1 - Resumo da distribuição das perguntas do questionário e das fontes das mesmas

Dimensões	Nº de questões	Identificação das questões no questionário	Fonte
<i>Work-life balance</i>	10 Questões	1 até à 10	Carlson <i>et al.</i> (2000)
Autoeficácia	7 Questões	11 até à 17	Schwarzer, & Jerusalem (1995)
Proatividade	6 Questões	18 até à 23	Schwarzer (1999)
Resiliência	5 Questões	24 até à 28	Bruce <i>et al.</i> (2008)
<i>Workaholism</i>	5 Questões	29 até à 33	Andreassen <i>et al.</i> (2012)
<i>Job Stress</i>	7 Questões	34 até à 40	Parker & DeCotiis (1983)
<i>Leader-member exchange</i>	5 Questões	41 até à 45	Graen & Uhl-Bien (1995)
Suporte Organizacional	2 Questões	46 até à 47	Mas-Machuca <i>et al.</i> (2016)
Teletrabalho	5 Questões	48 até à 52	Nakrošienė <i>et al.</i> (2019)
Satisfação com a vida	4 Questões	53 até à 56	Diener <i>et al.</i> (1985)
Satisfação com o trabalho	5 Questões	57 até à 61	Mobley <i>et al.</i> (1978)
<i>Turnover</i>	3 Questões	62 até à 64	Camman <i>et al.</i> (1979)
Comportamento proativo	4 Questões	65 até à 68	Dyne & LePine (1998)
Desempenho individual	5 Questões	69 até à 73	Mott (1972)

Fonte: Elaboração própria

Para analisar a fiabilidade dos instrumentos de medida do WLB e dos seus antecedentes e consequências foi utilizado o *Alpha* de Cronbach cujos valores se encontram na Tabela 2.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008) quando o *Alpha* de Cronbach assume valores acima de 0,9 a fiabilidade é considerada muito boa, para valores entre 0,8 e 0,9 é considerada boa, para valores entre 0,7 e 0,8 é razoável, para valores entre 0,6 e 0,7 é considerada fraca e para valores abaixo dos 0,6 é considerada inadmissível (Tabela 3).

Tabela 2 – Valores do coeficiente *Alpha* de Cronbach

Dimensões	Alpha de Cronbach	Classificação
<i>Work-life balance</i>	0,897	Boa
Autoeficácia	0,860	Boa
Proatividade	0,732	Razoável
Resiliência	0,807	Boa
<i>Workaholism</i>	0,796	Razoável
<i>Job Stress</i>	0,876	Boa
<i>Leader-member exchange</i>	0,887	Boa
Suporte Organizacional	0,862	Boa
Teletrabalho	0,460	Inadmissível
Satisfação com a vida	0,858	Boa
Satisfação com o trabalho	0,810	Boa
<i>Turnover</i>	0,693	Fraca
Comportamento proativo	0,888	Boa
Desempenho individual	0,902	Muito boa

Fonte: Elaboração própria

O *Alpha* de Cronbach para os antecedentes e para as consequências do WLB (com poucas questões) é em alguns casos muito baixo, o que justifica pelo reduzido número de questões em cada grupo. Contudo, se calcularmos o *Alpha* de Cronbach para a totalidade dos antecedentes do WLB (42 questões) o seu valor é de 0,811. De igual modo, o *Alpha* de Cronbach obtido para a totalidade das questões sobre as consequências do WLB (21 questões) é de 0,692. Como se pode verificar nestes dois casos o *Alpha* de Cronbach já apresenta valores considerados bons, no caso dos antecedentes e fracos, no caso das consequências.

## 4. Análise de resultados

### 4.1. Caracterização da amostra

A primeira parte do questionário visa a caracterização da amostra. Para efeitos da presente investigação, a amostra total é constituída por 166 indivíduos. Começando pela análise do género pode observar-se, através do Gráfico 4.1, que 67,5% das respostas (112 respostas) foram dadas por mulheres, enquanto apenas 32,5% (54 respostas) foram dadas por homens. No que se refere ao género a amostra não é homogénea.

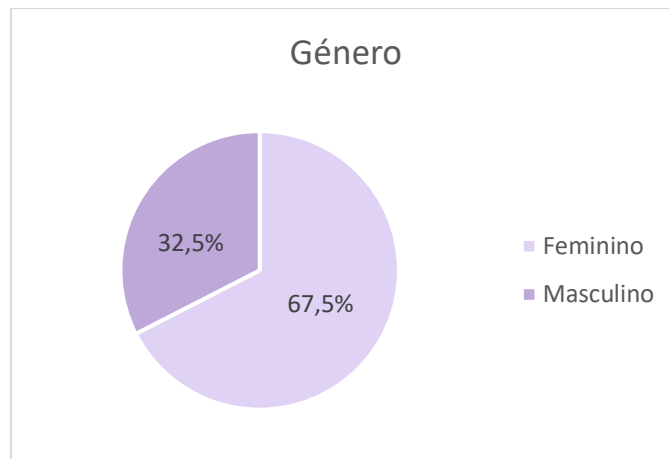


Gráfico 4.1 – Repartição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à idade, podemos verificar na Tabela 3 e no Gráfico 4.2 que os inquiridos têm idades compreendidas entre 18 anos e 65 anos, destacando o intervalo entre os 18 e os 28 anos que representa 50,6% dos inquiridos.

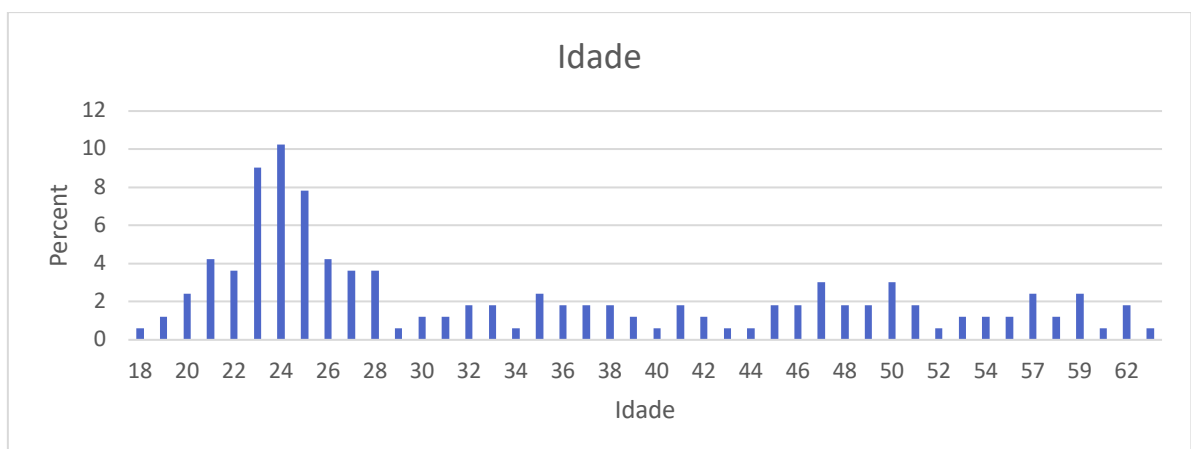


Gráfico 4.2 – Repartição dos inquiridos por idade

Fonte: Elaboração própria

A média das idades é de 35 anos, sendo que o género feminino tem uma idade média de 35 anos, compreendida entre os 18 e os 62 anos e o género masculino tem uma idade média de 33 anos, compreendida entre os 20 e 65 anos.

Tabela 3 – Repartição dos inquiridos por idade

Idades	Frequência	Percentagem	Idades	Frequência	Percentagem
18	1	.6	41	3	1.8
19	2	1.2	42	2	1.2
20	4	2.4	43	1	.6
21	7	4.2	44	1	.6
22	6	3.6	45	3	1.8
23	15	9.0	46	3	1.8
24	17	10.2	47	5	3.0
25	13	7.8	48	3	1.8
26	7	4.2	49	3	1.8
27	6	3.6	50	5	3.0
28	6	3.6	51	3	1.8
29	1	.6	52	1	.6
30	2	1.2	53	2	1.2
31	2	1.2	54	2	1.2
32	3	1.8	56	2	1.2
33	3	1.8	57	4	2.4
34	1	.6	58	2	1.2
35	4	2.4	59	4	2.4
36	3	1.8	60	1	.6
37	3	1.8	62	3	1.8
38	3	1.8	65	1	.6
39	2	1.2	Total	166	100.0
40	1	.6			

Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos inquiridos é solteiro(a) representado 60,8% da amostra (Gráfico 4.3). Seguem-se aqueles que estão casados(as) ou em união de facto, que representam 30,1% da amostra. Os divorciados(as) correspondem a 8,4% e os viúvos(as) a 0,6% do total de respondentes. A repartição por estado civil está de certo modo relacionada com a idade, atendendo a que 50,6% da amostra têm idades inferiores a 28 anos, pelo que muitos dos respondentes ainda não estão casados ou a viver em união de facto.

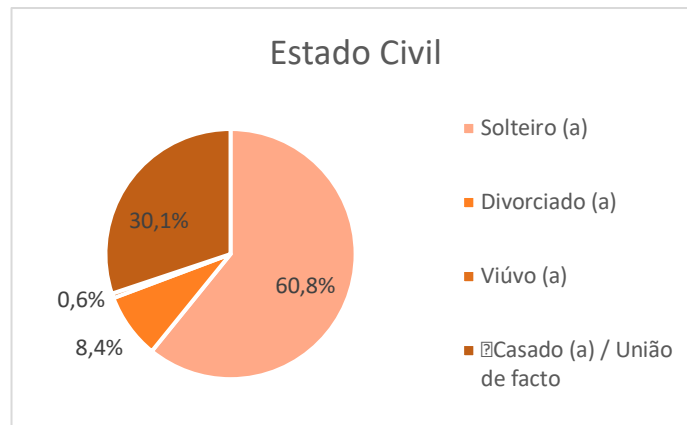


Gráfico 4.3 – Repartição dos inquiridos por estado civil

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao nível de escolaridade 5,4% (n=9) dos inquiridos tem o 9º ano, sendo que 66,7% (6) são mulheres e 33,3% (n=3) são homens; 21,7% (n=36) têm o 12º ano, sendo 61,1% (n=22) são do género feminino e 38,9% (n=14) do género masculino; 50,6% (n=84) dos participantes possui habitações ao nível da licenciatura, sendo que desses, 67,9% (n=57) são do género feminino e 32,1% (n=27) do género masculino. Por sua vez, 21,1% (n=35) dos participantes possui habilitações ao nível do mestrado, sendo que desses, 74,3% (n=26) são mulheres e 25,7% (n=9) são homens. Quanto aos restantes participantes, 1,2% (n=2) possuem habilitações ao nível do doutoramento, com um participante de cada género (Gráfico 4.4 e Tabela 4).

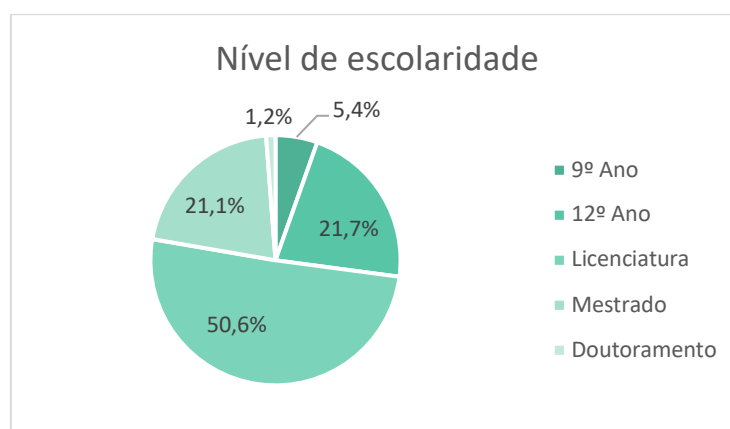


Gráfico 4.4 – Repartição dos inquiridos por nível de escolaridade

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Repartição dos inquiridos por género e nível de escolaridade

Género <i>versus</i> Nível de escolaridade								
			Nível de escolaridade					Total
			9º Ano	12º Ano	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	
Género	Feminino	n	6	22	57	26	1	112
		% em nível de escolaridade	66.7%	61.1%	67.9%	74.3%	50.0%	67.5%
	Masculino	n	3	14	27	9	1	54
		% em nível de escolaridade	33.3%	38.9%	32.1%	25.7%	50.0%	32.5%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao contrato de trabalho, 49,4% (n=82) dos respondentes possui um contrato sem termo, 25,9% (n=43) possui um contrato a termo certo, 15,1% (n=25) possui um contrato a termo incerto, 4,2% (n=7) possui um contrato temporário, 1,2% (n=2) possui um contrato a tempo parcial e 4,2% (n=7) possui outro tipo de contrato de trabalho (Gráfico 4.5).

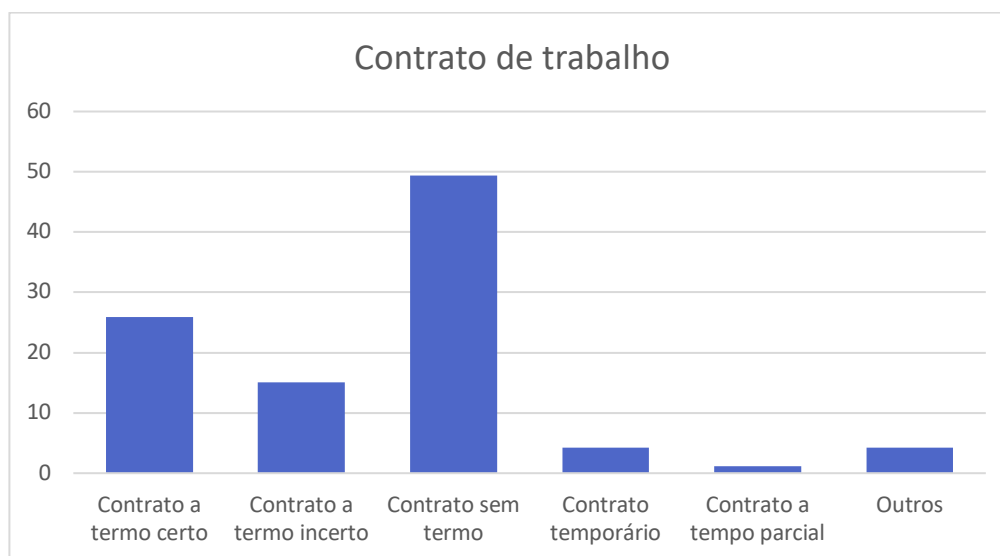


Gráfico 4.5 – Repartição dos inquiridos consoante o contrato de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao agregado familiar, 35,5% (n=59) dos inquiridos tem um agregado familiar constituído apenas por uma pessoa, 22,9% (n=38) constituído por duas pessoas, 18,1% (n=30) constituído por três pessoas, 19,3% (n=32) possui um agregado familiar composto por quatro pessoas e apenas 4,2% (n=6) possui cinco ou mais pessoas no agregado familiar (Gráfico 4.6).

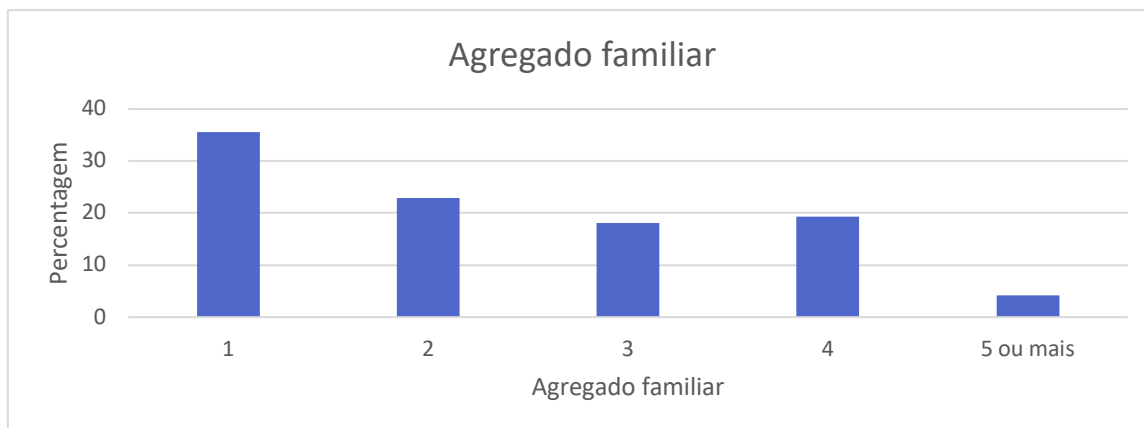


Gráfico 4.6 – Repartição dos inquiridos consoante a dimensão do agregado familiar

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à antiguidade na empresa verifica-se no Gráfico 4.7 e na Tabela 5 que esta varia de 1 a 41 anos, sendo que a média de tempo de serviço é de 6 anos. Tendo em conta que 50% dos inquiridos têm uma idade inferior a 28 anos, o número de anos na empresa será, correspondentemente pouco elevado, na sua maioria. Podemos constatar que 78,3% dos inquiridos está há menos de 5 anos na empresa atual.



Gráfico 4.7 – Repartição dos inquiridos consoante o número de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 – Repartição dos inquiridos por número de anos na empresa atual

Nº anos na empresa atual	Frequência	Percentagem	Nº anos na empresa atual	Frequência	Percentagem
1	80	48.2	22	2	1.2
2	20	12.0	23	2	1.2
3	17	10.2	24	1	.6
4	9	5.4	25	2	1.2
5	4	2.4	26	1	.6
6	5	3.0	27	1	.6
7	3	1.8	28	1	.6
9	1	.6	29	1	.6
11	1	.6	31	2	1.2
12	1	.6	32	1	.6
13	3	1.8	33	1	.6
15	1	.6	37	1	.6
21	4	2.4	41	1	.6

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à antiguidade na função desempenhada verifica-se no Gráfico 4.8 e na Tabela 6 que esta varia de 1 a 41 anos, sendo que a média é de 6 anos. Podemos verificar que 75,9% dos inquiridos está há menos de 4 anos na sua função atual.



Gráfico 4.8 – Repartição dos inquiridos por número de anos na função atual

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 – Repartição dos inquiridos por número de anos na função atual

Nº de anos na função atual	Frequência	Percentagem
1	81	48.8%
2	25	15.1%
3	13	7.8%
4	7	4.2%
5	4	2.4%
6	1	0.6%
7	1	0.6%
8	1	0.6%
9	4	2.4%
11	2	1.2%
12	1	0.6%
13	1	0.6%
15	1	0.6%
17	1	0.6%
21	4	2.4%
22	1	0.6%
23	2	1.2%
24	2	1.2%
25	1	0.6%
26	1	0.6%
27	3	1.8%
28	2	1.2%
31	2	1.2%
32	2	1.2%
35	1	0.6%
37	1	0.6%
41	1	0.6%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2. Análise dos valores médios e das correlações

O WLB apresenta um valor mínimo de 1, um valor máximo de 4,9 e uma média de 2,85, o que significa que a maioria das respostas se centra na opção “não concordo nem discordo” (Tabela 7).

Relativamente aos antecedentes, o que apresenta a média mais elevada é a proatividade com um valor de 4,03 que corresponde à resposta do “concordo parcialmente”. No espectro oposto, com a média mais baixa encontramos o *workaholism* com um valor de 2,81 que corresponde à resposta “discordo parcialmente” (Tabela 7).

Por sua vez, no que diz respeito às consequências o desempenho individual apresenta a média mais elevada com um valor de 3,84 que corresponde ao “concordo parcialmente”. A variável que apresenta a média mais baixa é o *turnover* com um valor de 2,48 que corresponde ao “discordo parcialmente” (Tabela 7).

Tabela 7 - Análise descritiva das variáveis

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Work-life balance</i> (WLB)	1.00	4.90	2.8554	.92851
<b>Antecedentes do WLB</b>				
Autoeficácia	1.29	5.00	3.8778	.70078
Proatividade	1.17	5.00	4.0321	.66513
Resiliência	1.00	5.00	3.3446	.87042
<i>Workaholism</i>	1.00	5.00	2.8193	1.10431
<i>Job stress</i>	1.00	5.00	2.8649	1.02441
<i>Leader-member Exchange</i>	1.00	5.00	3.9699	.85411
Suporte Organizacional	1.00	5.00	3.4729	1.18610
Teletrabalho	2.00	5.00	3.6470	.63166
<b>Consequências do WLB</b>				
Satisfação com a vida	1.00	5.00	3.2530	.96452
Satisfação com o trabalho	1.00	5.00	3.4819	.92325
<i>Turnover</i>	1.00	5.00	2.4880	1.06720
Comportamento proativo	1.00	5.00	3.5768	.92959
Desempenho individual	1.80	5.00	3.8458	.76075

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente podemos observar na Tabela 8 as correlações existentes entre cada uma das variáveis do estudo.

Tabela 8 - Correlações entre variáveis

		Work life balance	Autoeficácia	Proatividade	Resiliência	Workaholism	Job stress	Leader member exchange	Suporte organizacional	Teletrabalho	Satisfação com a vida	Satisfação com o trabalho	Turnover	Comportamento proativo	Desempenho individual
<b>Work life balance</b>	Correlação de Pearson	1													
<b>Autoeficácia</b>	Correlação de Pearson	-.185**	1												
	Significância	.009													
<b>Proatividade</b>	Correlação de Pearson	-.128	.511**	1											
	Significância	.051	<.001												
<b>Resiliência</b>	Correlação de Pearson	-.267**	.557**	.432**	1										
	Significância	<.001	<.001	<.001											
<b>Workaholism</b>	Correlação de Pearson	.434**	.073	.158*	.080	1									
	Significância	<.001	.174	.021	.153										
<b>Job stress</b>	Correlação de Pearson	.778**	-.156*	-.071	-.190**	.476**	1								
	Significância	<.001	.023	.181	.007	<.001									
<b>Leader member exchange</b>	Correlação de Pearson	-.252**	.334**	.167*	.225**	-.106	-.294**	1							
	Significância	<.001	<.001	.016	.002	.086	<.001								
<b>Suporte organizacional</b>	Correlação de Pearson	-.426**	.319**	.274**	.257**	-.100	-.521**	.565**	1						
	Significância	<.001	<.001	<.001	<.001	.101	<.001	<.001							
<b>Teletrabalho</b>	Correlação de Pearson	-.066	.171*	.036	.037	-.031	-.154*	.142*	.157*	1					
	Significância	.197	.014	.323	.318	.345	.024	.034	.022						
<b>Satisfação com a vida</b>	Correlação de Pearson	-.332**	.379**	.350**	.292**	-.056	-.370**	.301**	.359**	.041	1				
	Significância	<.001	<.001	<.001	<.001	.238	<.001	<.001	<.001	.300					
<b>Satisfação com o trabalho</b>	Correlação de Pearson	-.368**	.249**	.238**	.172*	-.047	-.467**	.408**	.450**	.111	.516**	1			
	Significância	<.001	<.001	.001	.014	.273	<.001	<.001	<.001	.078	<.001				
<b>Turnover</b>	Correlação de Pearson	.455**	-.214**	-.202**	-.227**	.152*	.561**	-.286**	-.473**	-.101	-.485**	-.755**	1		
	Significância	<.001	.003	.004	.002	.026	<.001	<.001	<.001	.097	<.001	<.001			
<b>Comportamento proativo</b>	Correlação de Pearson	.099	.227**	.249**	.168*	.217**	.042	.080	.007	-.025	.214**	.179*	-.117	1	
	Significância	.103	.002	<.001	.015	.002	.294	.152	.462	.376	.003	.010	.066		
<b>Desempenho individual</b>	Correlação de Pearson	.012	.411**	.286**	.270**	.116	.034	.189**	.044	.031	.070	.004	.010	.295**	1
	Significância	.440	<.001	<.001	<.001	.068	.333	.007	.285	.347	.186	.478	.451	<.001	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Fonte: Elaboração própria

a. *Work-life balance*

Existe uma correlação negativa fraca (-0,185) entre o WLB e a autoeficácia, e essa correlação é estatisticamente significativa ( $p = 0,009$ ). Isso sugere que uma menor autoeficácia está associada a uma percepção ligeiramente melhor de WLB.

Relativamente à resiliência, há uma correlação negativa moderada (-0,267) com o WLB, sendo estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que quanto menor a resiliência, maior a percepção de equilíbrio entre trabalho e vida.

Existe uma correlação positiva forte (0,434) entre o WLB e o *workaholism*, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que o *workaholism* está associado a uma percepção mais positiva de WLB, o que pode parecer contraditório.

Em relação ao *job stress* existe uma correlação positiva forte (0,778) com o WLB, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que mais *stress* no trabalho resulta num aumento do WLB.

Existe uma correlação negativa moderada (-0,252) entre o WLB e o *leader-member exchange*, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que uma pior relação entre líder e membro da equipa está associada a uma percepção mais favorável de WLB.

Entre o WLB e o suporte organizacional existe uma correlação negativa forte (-0,426) que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que quanto menor o suporte da organização, maior a percepção de WLB.

Em relação à satisfação com a vida existe uma correlação negativa moderada (-0,332) com o WLB, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que uma menor satisfação com a vida está associada a uma percepção mais favorável de WLB.

No que diz respeito à satisfação com o trabalho existe uma correlação negativa moderada (-0,368) com o WLB, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que uma menor satisfação com o trabalho está associada a uma percepção mais positiva de WLB.

Relativamente ao *turnover* existe uma correlação positiva forte (0,455) com o WLB, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que quanto maior a rotatividade de funcionários mais favorável o WLB.

Existe uma correlação positiva fraca (0,099) entre o comportamento proativo e o WLB, mas não é estatisticamente significativa ( $p = 0,206$ ). O mesmo se passa com o

desempenho individual ( $p = 0,880$ ). Isso indica que nem o comportamento proativo nem o desempenho individual estão relacionados com o WLB.

#### b. Autoeficácia

Existe uma relação positiva com a proatividade, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e um coeficiente de correlação de 0,511, sugerindo que um aumento na proatividade está associado a um aumento na autoeficácia.

Por outro lado, há uma relação positiva com a resiliência, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e com um coeficiente de correlação de 0,557, indicando que um aumento na resiliência está associado a um aumento da autoeficácia.

No entanto, a autoeficácia está negativamente relacionada com o job *stress*, com um nível de significância de  $p = 0,023$  e com um coeficiente de correlação de -0,156, indicando que uma diminuição do *stress* no trabalho está associada a um aumento na autoeficácia.

Por sua vez, a autoeficácia está positivamente relacionada com o *leader-member exchange*, apresentando um nível de significância de  $p < 0,001$  e um coeficiente de correlação de 0,334, sugerindo que um aumento no *leader-member exchange* está associado a um aumento na autoeficácia.

Da mesma forma, a autoeficácia está positivamente relacionada com o suporte organizacional, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e com um coeficiente de correlação de 0,319, indicando que um aumento no suporte organizacional está associado a um aumento na autoeficácia.

Existe também uma relação positiva com o teletrabalho, estatisticamente significativa ( $p = 0,014$ ) com um coeficiente de correlação de 0,171, sugerindo que um aumento na proatividade está associado a um aumento na autoeficácia.

Além disso, existe uma relação positiva com a satisfação com a vida, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e com um coeficiente de correlação de 0,379, sugerindo que um aumento na satisfação com a vida está associado a um aumento na autoeficácia.

Da mesma forma, a autoeficácia está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e com um coeficiente de correlação de 0,249, indicando que um aumento na satisfação no trabalho está associado a um aumento na autoeficácia.

Por outro lado, há uma relação negativa com o *turnover*, estatisticamente significativa ( $p = 0,003$ ) e com um coeficiente de correlação de  $-0,214$ , indicando que uma diminuição no *turnover* está associada a um aumento da autoeficácia.

Além disso, existe uma relação positiva com o comportamento proativo, estatisticamente significativa ( $p = 0,002$ ) e com um coeficiente de correlação de  $0,227$ , sugerindo que um aumento no comportamento proativo está associado a um aumento na autoeficácia.

Por fim, a autoeficácia está positivamente relacionada com o desempenho individual, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e com um coeficiente de correlação de  $0,411$ , indicando que um aumento no desempenho individual está associado a um aumento da autoeficácia.

### c. Proatividade

Observou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ), entre a proatividade e a resiliência com um coeficiente de correlação de  $0,432$ . Isso indica que um aumento na resiliência está ligado a uma maior proatividade.

Da mesma forma, a proatividade apresenta uma relação positiva significativa ( $p = 0,021$ ) com o *workaholism*, com um coeficiente de correlação de  $0,158$ . Isso sugere que uma redução no *workaholism* está associada a uma maior proatividade.

Além disso, a proatividade também está positivamente relacionada com o *leader-member exchange*, com um nível de significância de  $p = 0,016$  e um coeficiente de correlação de  $0,167$ . Isso sugere que um aumento na interação positiva entre líderes e membros da equipa está ligado a uma maior proatividade.

Do mesmo modo, a proatividade está positivamente relacionada ao suporte organizacional, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e um coeficiente de correlação de  $0,274$ . Isso indica que um aumento no suporte fornecido pela organização está associado a uma maior proatividade.

Por sua vez, foi observada uma relação positiva significativa ( $p < 0,001$ ) entre a proatividade e a satisfação com a vida, com um coeficiente de correlação de  $0,350$ . Isso sugere que a satisfação com a vida está relacionada com uma maior proatividade.

Existe também uma relação positiva com a satisfação no trabalho, com um nível de significância de  $p = 0,001$  e um coeficiente de correlação de 0,238. Isso indica que uma maior satisfação no trabalho está relacionada a uma maior proatividade.

Em contraste, observou-se uma relação negativa significativa ( $p = 0,004$ ) entre a proatividade e o *turnover*, com um coeficiente de correlação de -0,202. Isso sugere que uma redução no *turnover* está associada a uma maior proatividade.

Por outro lado, há uma relação positiva significativa ( $p < 0,001$ ) entre a proatividade e o comportamento proativo, com um coeficiente de correlação de 0,249. Isso implica que um aumento no comportamento proativo está ligado a uma maior proatividade.

Por fim, a proatividade está positivamente relacionada com o desempenho individual, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e um coeficiente de correlação de 0,286. Isso significa que um melhor desempenho individual está associado a uma maior proatividade.

#### d. Resiliência

Em relação ao *job stress*, existe uma correlação negativa (-0,190) com a resiliência, que é estatisticamente significativa ( $p = 0,007$ ). Isso sugere que menos *stress* no trabalho está relacionado com uma resiliência mais forte.

Existe uma correlação positiva (0,225) entre a resiliência e o *leader-member exchange*, que é estatisticamente significativa ( $p = 0,002$ ). Isso indica que uma melhor relação entre líder e membro da equipa está associada a uma resiliência mais favorável.

Entre a resiliência e o suporte organizacional existe uma correlação positiva (0,257) que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que quanto maior o suporte da organização, maior a resiliência percebida.

No que diz respeito à satisfação com a vida, existe uma correlação positiva (0,292) com a resiliência, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que uma maior satisfação com a vida está associada a uma resiliência mais favorável.

Em relação à satisfação com o trabalho, existe uma correlação positiva (0,172) com a resiliência, que é estatisticamente significativa ( $p = 0,014$ ). Isso sugere que uma maior satisfação com o trabalho está associada a uma resiliência mais positiva.

Relativamente ao *turnover*, existe uma correlação negativa (-0,227) com a resiliência, que é estatisticamente significativa ( $p = 0,002$ ). Isso indica que quanto menor a rotatividade de funcionários, mais favorável é a resiliência percebida.

Existe uma correlação positiva (0,168) entre o comportamento proativo e a resiliência. O mesmo se passa com o desempenho individual (0,270). Estas apresentam níveis de significância de  $p = 0,015$  e  $p < 0,001$ , respetivamente. Isso indica que quanto maior o comportamento proativo ou o desempenho individual, maior a resiliência.

#### e. *Workaholism*

Existe uma relação positiva com o *job stress*, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e um coeficiente de correlação de 0,476, sugerindo que um aumento no *job stress* está associado a um aumento no *workaholism*.

Da mesma forma, o *workaholism* está positivamente relacionado com o *turnover*, com um nível de significância de  $p = 0,026$  e com um coeficiente de correlação de 0,152, indicando que um aumento no *turnover* está associado a um aumento no *workaholism*.

Por sua vez, o *workaholism* está positivamente relacionado com o comportamento proativo, apresentando um nível de significância de  $p = 0,002$  e um coeficiente de correlação de 0,217, sugerindo que um aumento no comportamento proativo está associado a um aumento no *workaholism*.

#### f. *Job stress*

Observou-se uma relação negativa significativa ( $p < 0,001$ ) entre o *job stress* e o *leader-member exchange*, com um coeficiente de correlação de -0,294. Isso indica que uma diminuição no *leader-member exchange* implica mais *job stress*.

Da mesma forma, o *job stress* apresenta uma relação negativa significativa ( $p < 0,001$ ) com o suporte organizacional, com um coeficiente de correlação de -0,521. Isso sugere que uma redução no suporte organizacional está associada a mais *stress* no trabalho.

Além disso, o *job stress* também está negativamente relacionado com o teletrabalho, com um nível de significância de  $p = 0,024$  e um coeficiente de correlação de -0,154. Isso implica que uma diminuição no teletrabalho está ligada a um maior *job stress*.

Por sua vez, foi observada uma relação negativa significativa ( $p < 0,001$ ) entre o *job stress* e a satisfação com a vida, com um coeficiente de correlação de  $-0,370$ . Isso sugere que uma maior satisfação com a vida está relacionada com um menor *job stress*.

Existe também uma relação negativa com a satisfação no trabalho, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e um coeficiente de correlação de  $-0,467$ . Isso indica que uma menor satisfação no trabalho está relacionada com mais *stress* no trabalho.

Em contraste, observou-se uma relação positiva significativa ( $p < 0,001$ ) entre o *job stress* e o *turnover*, com um coeficiente de correlação de  $0,561$ . Isso sugere que um aumento no *turnover* está associado a um maior *job stress*.

#### g. *Leader-member exchange*

Existe uma correlação positiva ( $0,565$ ) entre a *leader-member exchange* e o suporte organizacional que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que quanto maior o suporte da organização, maior o *leader-member exchange*.

Do mesmo modo, observou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $p = 0,034$ ) entre o *leader-member exchange* e o teletrabalho, com um coeficiente de correlação de  $0,142$ . Isso sugere que um aumento no teletrabalho está associado a um maior *leader-member Exchange*.

No que diz respeito à satisfação com a vida, existe uma correlação positiva ( $0,301$ ) com o *leader-member exchange*, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que uma maior satisfação com a vida está associada a um *leader-member exchange* mais favorável.

Em relação à satisfação com o trabalho, existe uma correlação positiva ( $0,408$ ) com o *leader-member exchange*, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso sugere que uma maior satisfação com o trabalho está associada a um *leader-member exchange* mais positivo.

Relativamente ao *turnover*, existe uma correlação negativa ( $-0,286$ ) com o *leader-member exchange*, que é estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Isso indica que quanto menor a rotatividade de funcionários, mais favorável é o *leader-member exchange*.

Existe uma correlação positiva (0,189) entre o desempenho individual e o *leader-member Exchange*, estatisticamente significativa ( $p = 0,007$ ). Isso indica que quanto maior o desempenho individual, maior o *leader-member exchange*.

#### h. Suporte organizacional

Existe uma relação positiva com o teletrabalho, com um nível de significância de  $p = 0,022$  e com um coeficiente de correlação de 0,157, indicando que um aumento no teletrabalho está associado a um aumento no suporte organizacional.

Além disso, existe uma relação positiva com a satisfação com a vida, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e com um coeficiente de correlação de 0,359, sugerindo que um aumento na satisfação com a vida está associado a um aumento no suporte organizacional.

Da mesma forma, o suporte organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e com um coeficiente de correlação de 0,450, indicando que um aumento na satisfação no trabalho está associado a um aumento no suporte organizacional.

Por outro lado, há uma relação negativa com o *turnover*, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e com um coeficiente de correlação de -0,473, indicando que uma diminuição no *turnover* está associada a um aumento do suporte organizacional.

#### i. Satisfação com a vida

Existe uma relação positiva com a satisfação no trabalho, estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) e um coeficiente de correlação de 0,516, sugerindo que um aumento na satisfação com o trabalho está associado a um aumento na satisfação com a vida.

Por sua vez, o *turnover* está negativamente relacionado com a satisfação com a vida, com um nível de significância de  $p < 0,001$  e com um coeficiente de correlação de -0,485, indicando que uma diminuição no *turnover* está associada a um aumento na satisfação com a vida.

Por outro lado, existe uma relação positiva com o comportamento proativo, apresentando um nível de significância de  $p = 0,003$  e um coeficiente de correlação de 0,214, sugerindo que um aumento no comportamento proativo está associado a um aumento na satisfação com a vida.

#### j. Satisfação com o trabalho

Observou-se uma relação negativa estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) entre a satisfação com o trabalho e o *turnover*, com um coeficiente de correlação de -0,755. Isso indica que uma diminuição no *turnover* implica mais satisfação com o trabalho.

Em contraste, observou-se uma relação positiva estatisticamente significativa ( $p = 0,010$ ) entre a satisfação com o trabalho e o comportamento proativo, com um coeficiente de correlação de 0,561. Isso sugere que um aumento do comportamento proativo está associado a uma maior satisfação com o trabalho.

#### k. Comportamento proativo

O desempenho individual apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) com o comportamento proativo, com um coeficiente de correlação de 0,295. Isso sugere que um aumento no desempenho individual está associado a um comportamento proativo maior

### 4.3. Regressões lineares

Neste subcapítulo será determinado o coeficiente de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) através da utilização da regressão linear múltipla.

A análise da regressão linear tem como objetivo perceber as variáveis que melhor explicam o modelo do estudo. Posteriormente, será verificado se hipóteses inicialmente formuladas serão corroboradas ou não.

#### 4.3.1 Antecedentes do *Work-life balance*

De seguida, analisaremos as regressões lineares dos antecedentes do WLB. Para o estudo dos antecedentes foi considerado como variável dependente o *work-life balance* (WLB) e como variáveis independentes a autoeficácia (A), a proatividade (P), a resiliência (RL), o *workaholism* (W), o *job stress* (JS), o *leader-member exchange* (LME), o suporte organizacional (SO) e o teletrabalho (T). Esta análise foi feita considerando todos os antecedentes em conjunto. Contudo, caso tivesse sido feita individualmente os resultados seriam os mesmos (Apêndice 2).

O modelo dos antecedentes do WLB possui um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,634. Isto significa que 63,4% do WLB é explicado por estes antecedentes (Tabela 9).

Tabela 9 - Regressão linear antecedentes

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.796 <sup>a</sup>	.634	.616	.57556

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10 - Coeficientes da regressão dos antecedentes

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1.200	.465		2.580	.011
Autoeficácia	.003	.086	.002	.034	.973
Proatividade	-.057	.082	-.040	-.689	.492
Resiliência	-.135	.064	-.126	-2.090	.038
<i>Workaholism</i>	.101	.048	.120	2.095	.038
<i>Job Stress</i>	.628	.060	.693	10.437	<.001
<i>Leader-member exchange</i>	.004	.065	.003	.054	.957
Suporte Organizacional	-.016	.053	-.021	-.308	.758
Teletrabalho	.077	.073	.053	1.057	.292

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

Consideramos que uma variável é estatisticamente significativa se o seu nível de significância for inferior a 0,05. Assim podemos concluir que apenas a resiliência, o *workaholism* e o *job stress* são variáveis significativas neste estudo, com níveis de significância de 0,38; 0,38 e <.001, respetivamente (Tabela 10).

Seguidamente apresentamos a equação que simboliza o modelo ajustado:

$$\text{WLB} = 1,200 + 0,002A - 0,040P - 0,126R + 0,120W + 0,693JS + 0,003LME - 0,021SO + 0,053T + \varepsilon$$

#### 4.3.2 Consequências do *Work-life balance*

De seguida, analisaremos as regressões lineares das consequências do WLB. Para o estudo das consequências foram consideradas como variáveis dependentes a satisfação com a vida (SV), a satisfação com o trabalho (ST), o *turnover* (TO), o comportamento proativo (CP) e o desempenho individual (DI) e como variável independente o *work-life balance* (WLB).

##### a. Satisfação com a vida

Podemos observar na Tabela 11 que a variável “Satisfação com a vida” possui um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,110, o que significa que o WLB explica somente 11% da variável em estudo.

Tabela 11 - Regressão linear da satisfação com a vida

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.332 <sup>a</sup>	.110	.105	.91259

a. Predictors: (Constant), *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela 12, podemos verificar que o WLB é uma variável estatisticamente significativa para a satisfação com a vida pois o seu nível de significância é inferior a 0,05 ( $p < .001$ ). Observa-se que o WLB afeta negativamente a satisfação com a vida.

Tabela 12 - Coeficientes da regressão da satisfação com a vida

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	4.238	.230		18.450	<.001
<i>Work-life balance</i>	-.345	.077	-.332	-4.507	<.001
a. Variável Dependente: Satisfação com a vida					

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente apresentamos a equação que simboliza o modelo ajustado:

$$SV = 4,238 - 0,332WLB + \varepsilon$$

#### b. Satisfação com o trabalho

A variável “Satisfação com o trabalho” apresenta um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,136, o que significa que o WLB explica somente 13,6% desta variável (Tabela 13).

Tabela 13 - Regressão linear da satisfação com o trabalho

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.368 <sup>a</sup>	.136	.130	.86097

a. Predictors: (Constant), *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

Através da tabela 14, podemos verificar que o WLB não é uma variável estatisticamente significativa para a satisfação com o trabalho, pois o seu nível de significância é 0,787, ou seja, é superior a 0,05.

Tabela 14 - Coeficientes da regressão da satisfação com o trabalho

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	4.528	.217		20.895	<.001
<i>Work-life balance</i>	-.366	.072	-.368	-5.073	.787

a. Variável Dependente: Satisfação com o trabalho

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente apresentamos a equação que simboliza o modelo ajustado:

$$ST = 4,528 - 0,368WLB + \varepsilon$$

### c. *Turnover*

A variável “*Turnover*” dispõe de um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) com um valor de 0,207, o que significa que o WLB explica 20,7% desta variável (Tabela 15).

Tabela 15 - Regressão linear do *turnover*

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.455 <sup>a</sup>	.207	.202	.95305

a. Predictors: (Constant), *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela 16, podemos verificar que o WLB é uma variável estatisticamente significativa para o *turnover* pois o seu nível de significância é inferior a 0,05 ( $p < .001$ ).

Tabela 16 - Coeficientes da regressão do *turnover*

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	.994	.240		4.142	<.001
<i>Work-life balance</i>	.523	.080	.455	6.549	<.001

a. Variável Dependente: *Turnover*

Fonte: Elaboração própria

A equação que traduz o modelo ajustado é a seguinte:

$$TO = 0,994 + 0,455WLB + \varepsilon$$

#### d. Comportamento Proativo

A variável “Comportamento Proativo” apresenta um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,010, o que significa que o WLB explica somente 1% desta variável (Tabela 17).

Tabela 17 - Regressão linear do comportamento proativo

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.099 <sup>a</sup>	.010	.004	.92788

a. Predictors: (Constant), *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar na Tabela 18 que o WLB não é uma variável estatisticamente significativa para o comportamento proativo, pois o seu nível de significância é 0,206, ou seja, é superior a 0,05.

Tabela 18 - Coeficientes da regressão do comportamento proativo

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.295	.234		14.109	<.001
<i>Work-life balance</i>	.099	.078	.099	1.269	.206
a. Variável Dependente: Comportamento Proativo					

Fonte: Elaboração própria

A equação que traduz o modelo ajustado é a seguinte:

$$CP = 3,295 + 0,099WLB + \varepsilon$$

#### e. Desempenho Individual

Pela Tabela 19 podemos observar que a variável “Desempenho Individual” apresenta um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,000, o que significa que o WLB não explica esta variável.

Tabela 19 - Regressão linear do desempenho individual

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.012 <sup>a</sup>	.000	-.006	.76302

a. Predictors: (Constant), *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 20 permite tirar a mesma conclusão, uma vez que o WLB não é uma variável estatisticamente significativa para o desempenho individual, o que seria expectável com o valor de  $R^2$  obtido na Tabela 19.

Tabela 20 - Coeficientes da regressão do desempenho individual

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.818	.192		19.883	<.001
<i>Work-life balance</i>	.010	.064	.012	.152	.880

a. Variável Dependente: Desempenho individual

Fonte: Elaboração própria

A equação que traduz o modelo ajustado é a seguinte:

$$DI = 3,818 + 0,012WLB + \varepsilon$$

#### 4.4. Teste de hipóteses

De seguida serão analisadas cada uma das hipóteses relativas às duas questões de investigação. A questão de investigação 1 é a seguinte: Quais os principais antecedentes do *Work-life balance*?

Para dar resposta a esta questão de investigação foram formuladas oito hipóteses que resultaram da revisão de literatura. Relativamente à hipótese 1, ou seja, a autoeficácia afeta positivamente o WLB, segundo Bandura (1997, 2012), Beauregard (2006), e Wang, Lawler Shi (2010) seria de esperar que esta hipótese se confirmasse. No entanto, verifica-se pela Tabela 10 que o nível de significância é superior a 5%, pelo que esta hipótese não é suportada, indo de acordo ao que defendem Garcia, Milkovits e Bordia (2014). Resumindo, para esta amostra a autoeficácia não constitui um dos antecedentes do WLB. Existem ainda alguns autores, tais como Allen *et al.* (2012), Glaser e Hecht (2013) e Rubio *et al.* (2015) que defendem que a relação entre estas variáveis é apenas uma correlação, o que se verifica para esta amostra (Tabela 8).

Quanto à hipótese 2 (a proatividade afeta positivamente o WLB) também o nível de significância é superior a 5%, o que nos diz que a hipótese não é suportada, contrariamente ao que é defendido por Crant (2000) e Strauss e Parker (2014). Assim, para esta amostra a proatividade não constitui um dos antecedentes do WLB (Tabela 10).

A hipótese 3 refere que a resiliência afeta positivamente o WLB. Segundo Steca, Alessandri e Caprara (2010) e Riley (2012) seria de esperar que a resiliência tivesse uma relação positiva com o WLB. Podemos verificar na Tabela 10 que apesar do nível de significância desta variável ser inferior a 5% o seu coeficiente é negativo, pelo que a hipótese não é suportada.

No que diz respeito à hipótese 4 (o *workaholism* afeta negativamente o WLB), apesar de esta apresentar um nível de significância inferior a 5%, constituindo um dos antecedentes do WLB, ao contrário do mencionado por Aziz *et al.* (2013) e Clark *et al.* (2014) esta variável apresenta uma relação positiva com o WLB, pelo que a hipótese não é suportada (Tabela 10).

Quanto à hipótese 5 que diz que o *job stress* afeta negativamente o WLB, o seu nível de significância é inferior a 5%, constituindo um dos seus antecedentes. No entanto, o seu coeficiente é positivo, pelo que esta hipótese não é suportada (Tabela 10), ao contrário do que defendem Riggio (2018), Jex *et al.* (2014), e Sonnentag e Frese (2013), segundo os quais seria de esperar que estas variáveis tivessem uma relação negativa.

Relativamente à hipótese 6, ou seja, o *leader-member exchange* afeta positivamente o WLB, era no esperar que estas variáveis apresentassem uma relação positiva, segundo Eisenberger, Aselage, Sucharski e Jones (2004). No entanto, verifica-se que o nível de significância é superior a 5%, pelo que esta hipótese não é suportada. Assim, o *leader-member exchange* não constitui um dos antecedentes do WLB, para esta amostra (Tabela 10).

Quanto à hipótese 7 (o suporte organizacional afeta positivamente o WLB) também o nível de significância é superior a 5%, o que nos diz que a hipótese não é suportada, ao contrário do que é defendido por autores como, por exemplo, Hammer (2009) e Guerreiro (2006) que de acordo com os estudos realizados chegaram à conclusão que estas variáveis têm uma relação positiva. Assim, para estes respondentes o suporte organizacional não constitui um dos antecedentes do WLB (Tabela 10).

A hipótese 8 defende que o teletrabalho afeta positivamente o WLB. Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) consideram que o teletrabalho é uma vantagem e que contribuiu para o WLB. Por sua vez, Bentley, Teo, McLoad, Tan, Bosua e Gloet, (2016) defendem o contrário. Adicionalmente, Ipsen (2021) apresenta ambas as perspetivas. Tal como podemos verificar na Tabela 10, esta relação apresenta um nível de significância superior

a 5%, pelo que esta hipótese não é suportada. Assim, o teletrabalho para esta amostra não constitui um dos antecedentes do WLB.

De seguida serão analisadas cada uma das hipóteses relativas à questão de investigação 2 que é a seguinte: Quais as principais consequências do *Work-life balance*?

Para dar resposta a esta questão de investigação foram formuladas cinco hipóteses que resultaram da revisão de literatura. Relativamente à hipótese 9, ou seja, o WLB afeta positivamente a satisfação com a vida verifica-se pela Tabela 12 que o nível de significância é inferior a 5%, pelo que esta hipótese é suportada tal como mencionado por Janeiro e Lima (2012) e Sirgy e Lee (2018). Assim, a satisfação com a vida constitui, para esta amostra, uma das consequências do WLB.

A hipótese 10 menciona que o WLB afeta positivamente a satisfação com o trabalho. Contrariamente aos resultados obtidos por Fisher (2009), Chung (2018) e Mas-Machuca (2016) que defendem a uma relação positiva entre estas variáveis, a regressão revela que o coeficiente apresenta um nível de significância superior a 5%, pelo que a hipótese não é suportada. Assim, a satisfação com o trabalho não constitui um dos antecedentes do WLB para estes respondentes (Tabela 14).

Quanto à hipótese 11 que diz que o WLB afeta negativamente o *turnover* seria de esperar, de acordo com Chowdhury e Nazmul (2017) e Hom (2017), que esta se verificasse. Apesar do seu nível de significância ser inferior a 5%, o seu coeficiente é positivo, pelo que esta hipótese não é suportada (Tabela 16).

No que diz respeito à hipótese 12 (o WLB afeta positivamente o comportamento proativo), esta não é suportada, pois o nível de significância é superior a 5%, indo contra as conclusões dos estudos de Crant (2000) e Kamia e Porto (2009). Assim, para esta amostra o comportamento proativo não constitui uma das consequências do WLB (Tabela 18).

Por fim, o desempenho individual também não demonstrou ligação com o WLB, ao contrário do defendido por Van Scotter, Motowidlo e Cross (2000) e Sheppard (2016), pois o seu nível de significância é superior a 5% (Tabela 20). Assim, a hipótese 13 (o WLB afeta positivamente o desempenho individual) não é suportada, o que significa que para os participantes no presente estudo o desempenho individual não constitui uma das consequências do WLB.

## 5. Conclusões

### 5.1. Conclusão final

O conceito do WLB tem sido cada vez mais estudado, não só devido à sua complexidade como à importância que tem adquirido ao longo dos anos. Cada vez mais as pessoas se preocupam com a sua qualidade de vida e, como tal, querem sentir um equilíbrio entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional. Para além disso, há que ter em consideração que a importância deste equilíbrio não afeta apenas os indivíduos, mas também tem implicações consideráveis para as organizações.

O presente estudo teve como objetivo perceber o que pode influenciar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, estudando variáveis que pudessem ter impacto nesse mesmo equilíbrio. Para tal foi realizada uma revisão de literatura sobre antecedentes e consequências, sugeridos por diversos autores, que pudessem controlar de forma positiva ou negativa o WLB e, em concordância, foi desenvolvido um modelo conceptual e, por sua vez, duas questões de investigação que resultaram em treze hipóteses de investigação.

Seguidamente, foi aplicado um questionário *online* onde se obtiveram 166 respostas válidas. Para análise de tratamento dos dados foi usado utilizado o SPSS *Statistics*. Após a revisão de literatura e análise de dados foi possível obter as seguintes conclusões.

As hipóteses relativas às variáveis resiliência, *workaholism*, *job stress*, satisfação com a vida e *turnover* demonstraram ter impacto no WLB, sendo que resiliência e a satisfação com a vida evidenciaram uma relação negativa e as restantes manifestaram uma relação positiva com o WLB. Por fim, as hipóteses alusivas às variáveis autoeficácia, proatividade, *leader member exchange*, suporte organizacional, teletrabalho, satisfação com o trabalho, comportamento proativo e desempenho individual não demonstraram impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assumindo-se assim como hipóteses não suportadas.

Em suma, os resultados permitem concluir, de um modo geral, que o WLB põe em jogo múltiplas variáveis, na sua maioria variáveis do foro psicológico, o que o torna um conceito multivariado e complexo, não só porque se trata em última análise de perceções individuais e estas são altamente significativas, mas também porque as mesmas variáveis funcionam simultaneamente como causas (antecedentes) e como efeitos (consequências) do WLB.

## **5.2. Principais contributos do estudo**

Várias teorias têm sido apresentadas para explicar o conceito de WLB, no entanto, tendo em conta o desenvolvimento teórico feito sobre esta temática, existe alguma controvérsia na literatura sobre a nomenclatura correta a ser usada. Assim, este estudo contribui para aumentar o conhecimento existente acerca deste tópico. Para além disso, ao contrário da maioria dos estudos que apenas refletem o conflito entre trabalho e vida familiar, este espelha também a vida pessoal.

Adicionalmente, com a elaboração deste estudo foi possível realçar a importância deste tema, que não é apenas teórico, mas que se aplica à realidade de vários indivíduos e demonstrar as vantagens de as empresas adotarem medidas que promovam o WLB e, inclusive, deixar algumas recomendações de possíveis medidas a serem adotadas. Da mesma forma, demonstra aos colaboradores que é fundamental tentarem atingir este equilíbrio e que isso tem repercussões tanto para si como para a organização em que trabalham.

## **5.3. Limitações do estudo**

Expostas as conclusões e contribuições deste estudo é importante mencionar algumas das suas principais limitações. Apesar dos resultados obtidos estarem de acordo com os objetivos estabelecidos, existem alguns fatores que podem ter afetado o desenvolvimento do estudo.

A primeira limitação tem a ver com a amostra. Foi usada uma amostra de conveniência, sem critérios em termos de sectores de atividade ou profissões específicas, o que não permite uma generalização dos dados. Adicionalmente a recolha de dados foi efetuada num curto período o que pode acabar por refletir os sentimentos emocionais de uma fase específica nas respostas dos colaboradores. O facto de o questionário ter sido divulgado nas redes sociais de forma aleatória também pode ser um fator de distorção dos resultados. Para além disso, existe a possibilidade de os funcionários não estarem a par das estratégias de WLB desenvolvidas e/ou disponíveis nas empresas onde trabalham.

A segunda limitação tem a ver com o facto da maior parte da pesquisa se centrar no conflito trabalho-família e existir escassez no que toca a estudos relacionados com os papéis não familiares. Assim, o lado pessoal/individual ficou menos representado.

#### **5.4. Sugestões para investigações futuras**

Tendo em conta as limitações anteriormente apresentadas seria relevante, futuramente, ampliar o estudo e abranger mais indivíduos, utilizando uma amostra estratificada, bem como aumentar o tempo disponível para resposta ao questionário. Isto conferiria uma maior rigor e validade à investigação.

Apesar de ser interessante fazer este estudo de uma perspetiva geral, por outro lado poderia ser favorável se este fosse elaborado numa empresa específica, sendo assim possível tirar mais conclusões e fazer recomendações de melhorias personalizadas.

Por fim, poderia ser relevante analisar o tema construindo um modelo que tenha em conta outras variáveis, como a motivação no trabalho, o número de filhos, a flexibilidade horária, a produtividade, a exaustão emocional, entre outros, que pudessem ser interessantes e impactantes no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

## Referências bibliográficas

- Agapito, P., Filho, A., & Siqueira, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração*, 16(6), 71–93. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Agarwal, S., & Lenka, U. (2015). Study on *work-life balance* of women entrepreneurs – review and research agenda. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 356-362. [doi:10.1108/ICT-01-2015-0006](https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0006)
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., Ramzan, M., & Islam, T. (2013). A literary look at outcomes of support at work. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(12), 3444–3449. <https://doi.org/https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4591>
- Akiri, A. A. (2014). Teacher’s career satisfaction and student’s academic performance in delta public secondary schools. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 267-272. [doi:10.5901/jesr.2014.v4n1p267](https://doi.org/10.5901/jesr.2014.v4n1p267)
- Akter, K., Ali, M. & Chang, A. (2019). Work–life programmes and organisational outcomes: the role of the human resource system”. *Personnel Review*, 49(2), 516-536. [doi.org/10.1108/PR-10-2018-0408](https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0408).
- Alcobia, P. (2001). *Manual de Psicossociologia Das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Association for Psychological Science*, 16, 40–68. <https://doi.org/http://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17-26.
- Alsop, R. (2007). Welcoming the new millennials: M.B.A. programs adjust to the next generation and their parents. <http://www.thetrophykids.com/articles/welcoming.html>
- Alves, R. (2008). *O bem-estar subjectivo e a prática desportiva em adolescentes da região autónoma da Madeira*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53, 265-272.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day’s work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491. [doi:10.5465/AMR.2000.3363315](https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315)

Aziz, S., Uhrich, B., Wuensch, K., & Swords, B. (2013). The Workaholism Analysis Questionnaire: Emphasizing Work-Life Imbalance and Addiction in the Measurement of Workaholism. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(2), 71-86.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. [doi: 10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, (vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: Henry Holt.

Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269-290.

Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E.A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*, (vol. 2 pp. 179-200). New York: Wiley.

Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.

Bardoel, E. A. (2003). The provision of formal and informal work- family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18,1/2, 7-19.

Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home sweet work: requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23, 15-30.

Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meanings, impact, and recommendations. *Business Horizons*, 63-70.

Bauer, T., & Erdogan, B. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. In T. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (3-8). Oxford Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.2>

Beauregard, T. A. (2006). Predicting interference between work and home: A comparison of dispositional and situational antecedents. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 244-264.

Beiler-May, A., Williamson, R. L., Clark, M. A., & Carter, N. T. (2017). Gender bias in the measurement of workaholism. *Journal of Personality Assessment*, 99(1), 104-110. [doi:10.1080/00223891.2016.1198795](https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1198795)

Bellavia, G., & Frone, M. R. (2005). Work-family conflict. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 143-162). Thousand Oaks, CA: Sage.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12093662>

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>

Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. In Preiró J. M. & Prieto F. (Eds.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Síntesis Psicología, España*.

Bruce, W. S., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200.

Cahill, K.E., McNamara, T.K., Pitt-Catsouphes, M. and Valcour, M. (2015), “Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance”, *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Vol. 56, pp.40-54. [doi.org/10.1016/j.socec.2015.03.002](https://doi.org/10.1016/j.socec.2015.03.002).

Camara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (4ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Unpublished Manuscript). University of Michigan, Ann Arbor, MI.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring *turnover* intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.

Chowdhury, A. M., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee *turnover* and sound retention strategies in business organization: A conceptual view “Factors affecting employee *turnover* and sound retention. *Problems and Perspectives in Management*, 15(April), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)

Chung, E., Kamri, T., & Mathew, V. Ioree. N. (2018). Work-Family conflict, work-family facilitation and job satisfaction: Considering the role of generational differences. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(13), 32–43.

Chung, H. & Lippe, T. (2020), “Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction”, *social indicators research*, Vol. 151 No. 2, pp. 365-381. [doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x](https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x).

Clark, M.A., Michel, J.S., Zhadnova, L., Pui, S., & Baltes, B.B. (2014). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*.

Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Journal of Human Relations*, 53 (6), 747-70. [doi: 10.1177/0018726700536001](https://doi.org/10.1177/0018726700536001)

Conte, J. M., & Landy, F. J. (2018). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (Sixth Edition). Wiley.

Constituição da República Portuguesa [CRP], 2021, art.º 59. <https://cite.gov.pt/constituicao-da-republica-portuguesa>

Coruzzi, C., A. (2020). Leading change with intelligence: The power of diagnosis in creating organizational renewal. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 56 (4), 420–436. [DOI: 10.1177/0021886320953982](https://doi.org/10.1177/0021886320953982)

Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 34, 42-49.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435- 462.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. [doi: 10.1177/0149206305279602](https://doi.org/10.1177/0149206305279602)

Denstadli, J. M., Julsrud, T. E., & Christiansen, P. (2017). Urban commuting – A threat to the work-family balance? *Journal of Transport Geography*, 61(August 2016), 87– 94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2017.04.011>

Dhas, B., & Karthikeyan, P. (2015). *Work-life balance* challenges and solutions: Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(12), 10-19.

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.

Dyne, L. & LePine, J. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>

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, 178–199.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>

Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York, EUA: Oxford University Press.

Erdogan, B., & Bauer, T. (2015). Leader–Member Exchange Theory. In E. Ltd. (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (Vol. 13).

Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13(8), 831–845. [doi: 10.1016/s0742-051x\(97\)00027-9](https://doi.org/10.1016/s0742-051x(97)00027-9)

Feeney, M.K. and Stritch, J.M. (2019), “Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39 No. 3, pp. 422-448.

Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441– 456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>.

Fisher, D. M., Ragsdale, J. M., & Fisher, E. C. S. (2018). The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience. *Applied Psychology*, 68(4), 583–620. <https://doi.org/10.1111/apps.12162>

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.

Frese, M. (2012). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. In *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 105-116). Psychology Press.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65-78.

Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 145-167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gallo, L. C., Bogart, L. M., Vranceanu, A. M., & Matthews, K. A. (2005). Socioeconomic status, resources, psychological experiences, and emotional responses: a test of the reserve capacity model. *J Pers Soc Psychol, 88*(2), 386-399.

Garcia, P. R. J. M., Milkovits, M., & Bordia, P. (2014). The Impact of Work-Family Conflict on Late-Career Workers' Intentions to Continue Paid Employment: A Social Cognitive Career Theory Approach. *Journal of Career Assessment, 22*(4), 682-699.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844. [doi:10.1037/0021-9010.82.6.827](https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827)

Glaser, W., & Hecht, T. D. (2013). Work-family conflicts, threat-appraisal, self-efficacy and emotional exhaustion. *Journal of Managerial Psychology, 28*(2), 164-182.

Glass, J., & Noonan, M. (2016). Telecommuting and Earnings Trajectories Among American Women and Men 1989-2008. *Social Forces, 1-34*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/sf/sow034>

Golaszewska-Kaczan, U. (2015), "Actions for promoting work-life balance as an element of corporate social responsibility", *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, No. 387, pp. 54-65.

Golden, T. D. (2021). Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries. *Organizational Dynamics, 2019*, 100822. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review, 25*, 483-496. <https://doi.org/10.2307/2092933>

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. [doi:10.2307/258214](https://doi.org/10.2307/258214)

Greenhaus, J. H., & Singh, R. (2003). *Work-Family Linkages, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry*. Boston College.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.

Gulewicz, M.-M. (2019), “*Work-life balance as a significant element of corporate social responsibility- perspectives of banks in Poland*”, *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, Vol. 189 No. 3, pp.119-131. [doi.org/10.5604/01.3001.0012.6887](https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.6887).

Gündüz, Y. (2014). The effect of organizational support on organizational commitment. *The Anthropologist*, 18(3), 1041–1057. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891587>

Guerreiro, M., Lourenço, & V., Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*, Editorial do Ministério da Educação, 4.a edição. [https://cite.gov.pt/documents/14333/193238/Boas\\_Praticas\\_de\\_Conciliac.pdf/25e63214-d770-49f1-ae75-4e2befe73398](https://cite.gov.pt/documents/14333/193238/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf/25e63214-d770-49f1-ae75-4e2befe73398)

Gyanchandani, R. (2017). A qualitative study on *work-life balance* of software professionals. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 53-67. <https://ssrn.com/abstract=3218116>

Haar, J.M., Russo, M., Suñe, A. and Ollier-Malaterre, A. (2014), “Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85 No. 3, pp. 361-373. [doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010).

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of vocational behavior*, 35(4), 837-856. <https://doi.org/10.1177/0270149206308328510>

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>

Hayman, J. (2009), “Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance”, *Community, Work & Family*, Vol. 12 No. 3, pp. 327-338. [doi.org/10.1080/13668800902966331](https://doi.org/10.1080/13668800902966331)

Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001), “Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance\*”, *Family Relations*, Vol. 50 No. 1, pp. 49-58. [doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x).

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Huang. T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of working life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1826), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187. [doi:10.1037/1072-5245.14.2.175](https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.175)

Jamal, M. (2016). Job stress and job performance relationship in challenge-hindrane model of stress: An Empirical Examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 10(3), 404-418.

Janeiro, I., & Lima, R. (2012). Escala de Satisfação com os Papéis de Vida (ESPV): Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico. Comunicação apresentada no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional. Lisboa, Portugal

Jex, S. M., Sliter, M. T., Britton, A. (2014). Employee stress and well-being. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 177-196). Oxford University Press.

Joo, B. K. B., & Bennett III, R. H. (2018). The influence of proactivity on creative behavior, organizational commitment, and job performance: evidence from a Korean multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 1-20.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.

Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações-ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.

Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31, 456-467.

Kanwar, Y.P.S., Singh, A.K. and Kodwani, A.D. (2009), “Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES Industry”, *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 13 No. 2, pp. 1-12. [doi.org/10.1177/097226290901300201](https://doi.org/10.1177/097226290901300201).

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.

Karagun, E., & Ekiz, Z., D. (2020). Examination of intrinsic motivation, and job satisfaction of physical education and other branch teachers. *Academic Journals: Educational Research and Reviews*, 15(10), 632-638.

Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2018), “All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century”, *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. [doi.org/10.1111/1748-8583.12215](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215).

Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. [doi:10.1037/a0019237](https://doi.org/10.1037/a0019237)

Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (Eds.). (2005). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Kotera, Y., & Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). When workers are here, there, and everywhere: A discussion of the advantages and challenges of telework. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-58.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726709104543>

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company Inc.

Leite, A. L., Lemos, D. D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 17(3), 201-203.

Lent, R., Singley, D., Sheu, H., Gainor, K., Brenner, B., & Treistman, D., (2005). Social cognitive predictors of domain and life satisfaction: exploring the theoretical precursors of subjective well-being. *Journal of Counseling Psychology*, 3, 429-442.

Leotti, L. A., Iyengar, S. S., & Ochsner, K. N. (2010). Born to choose: The origins and value of the need for control. *Trends in cognitive sciences*, 14(10), 457-463.

Lima, M. R., Cruz, R. B., & Rafael, M. (2014). La relevancia de los roles vitals para el bienestar de los individuos. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogia*, 25(3), 8-19.

Lipka, A., Waszczak, S., & Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization– a comparative study. *Journal of Economics & Management*, 17, 26-44.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0).

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally College Pub. Co.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>.

MacLeod, S.; Musich, S.; Hawkins, K.; Alsgaard, K., & Wicker, E. (2016). The impact of resilience among older adults. *Geriatric Nursing*, XX, 1-7.

Maertz, C. P. (2001). *Why employees stay with or quit an organization*. Comunicação apresentada na 61ª Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.

Malik, M., Gomez, S., Ahmad, M. & Saif, M. (2010). Examining the relationship of work life balance, job satisfaction and turnover in pakistan, *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 2(1), 27–33.

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.

Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>

Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76–88.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>.

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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>

Matias, M., Andrade, C. & Fontaine, A.M. (2011). Diferenças de Género no Conflito Trabalho-Família: Um Estudo com Famílias Portuguesas de Duplo-Emprego com Filhos em Idade Pré-Escolar. *Psicologia, Vol. XXV, No. 1*, 9–32.

Miller, T. M. (2017). *How telecommuters balance work and their personal lives* (Tese de doutoramento). Baker College, Michigan, USA. <https://www.proquest.com/openview/4730518da5812b7822d9b967a8c7803a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Mirela, B., & Madalina-Adriana, C. (2011). Organizational stress and its impact on work performance. *Annals of Faculty of Economics, 1*, 333-337.

Mobley, W., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*, 408-419.

Moen, P., Kelly, E., & Huang, Q. (2008). Work, family and life-course fit: Does control over work time matter? *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 414–425. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.002>

Moore, F. (2007). Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations, 29*(4), 385-399. [doi:10.1108/01425450710759217](https://doi.org/10.1108/01425450710759217)

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*, 403–419. <http://dx.doi.org/10.2307/257011>.

Morris, M. L., & Madsen, S. R. (2007). Issue overview: Advancing work-life interaction in individuals, organizations and communities. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), 439-454. [doi:10.1177/1523422307305486](https://doi.org/10.1177/1523422307305486)

Mott, P. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. New York: Harper & Row.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(2), 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>

Nakrosiene, A., Buciuuniene, I., & Gostautaite, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower, 40*(1), 87–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Nonnis, M., Cucca, S., Cortese, C., & Massidda, D. (2017). The Italian version of the Dutch Workaholism Scale (DUWAS): A study on a group of nurses. *PA - Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata), 65*(278), 47-57.

Nouri, B. A., & Soltani, M. (2017). Effective factors on job *stress* and its relationship with organizational commitment of nurses in hospitals of Nicosia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(2), 100-117.

Obiageli, O., Uzochukwu, O., & Ngozi, C. (2015). Work life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63-70.

Oliveira, E. R. F. L. (2007). *Atitudes dos alunos brancos em relação a alunos negros* (Dissertação de mestrado). Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.

Oosthuizen, R.M., Coetzee, M. & Munro, Z. (2019). *Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees*. *Southern African Business Review*, 20 (1), 446-467. [doi.org/10.25159/1998-8125/6059](https://doi.org/10.25159/1998-8125/6059).

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

Ouweneel, E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2013). Believe, and you will achieve: changes over time in self-efficacy, engagement, and performance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(2), 225-247.

Parker, D. & Decotiis, T. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2008). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. [doi:10.1177/0149206308321554](https://doi.org/10.1177/0149206308321554)

Pasamar, S. (2015). Availability and use of work-life benefits: What's in between?. *Personnel Review*, 44(6), 949 – 969. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0054>.

Peng, L.M. (2014). Internal corporate social responsibility: An overview. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(16), 18–29.

Perry, S., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work two studies testing the Demand Control Person model.pdf. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008). Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences, and strategies. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: research, theory, and best practices* (pp. 141–156). Academic Press.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee *turnover* and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

Quinones, C., & Griffi, M. (2015). Addiction to work: a critical review of the workaholism construct and recommendations for assessment. *Journal of Psychosocial Nursing*, 53, 10.

Reis, F., & Silva, M. (2014). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

República Portuguesa - XXI Governo Constitucional (2018), 3 em linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=3-em-linha-programa-para-a-conciliacao-da-vida-profissional-pessoal-e-familiar-2018-2019->

Riley, D. (2012). *Work and Family Interface: Wellbeing and the Role of Resilience and Work-Life Balance* (Tese de doutoramento). University of Waikato, New Zealand.

Riggio, R. E. (2018). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5042890>

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. [doi:10.1108/01425450710759181](https://doi.org/10.1108/01425450710759181)

Rubio, C., Osa, A., Recio, P., Urien, B., & Peiró, J. M. (2015). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 147-154.

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. [doi.org/10.1002/hrm.20032](https://doi.org/10.1002/hrm.20032).

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997) Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010) Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress*, 24, 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. [doi: 10.1080/09585190701763982](https://doi.org/10.1080/09585190701763982).

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x>

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs* (pp. 35-37). Windsor: NFER-NELSON.

Schwepker, C. H., & Good, D. J. (1999). The impact of sales quotas on moral judgment in the financial services industry. *Journal of Services Marketing*, 13(1), 38-58. doi:10.1108/08876049910256096

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.

Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance* (Tese de doutoramento). Walden University, Minnesota, USA.

Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). Whatever Does Not Kill Us: Cumulative Lifetime Adversity, Vulnerability, and Resilience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025–1041. <https://doi.org/10.1037/a0021344>

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). *Work-Life Balance: An Integrative Review*. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors towards organizational change. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727-758.

Song, Y., & Gao, J. (2019). Does telework stress employees out? A Study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. In P. Herriot & S. Sonnentag (Eds.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp 3-25). Wiley.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2013). *Stress in organizations*. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 560–592). John Wiley & Sons, Inc.

Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations* (pp. 275–290). International Handbooks of Quality-of-life, Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4>

Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801\\_15](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15)

Steca, P., Alessandri, G., & Caprara, G. V. (2010). The utility of a well-known personality typology in studying successful aging: Resilients, undercontrollers, and overcontrollers and overcontrollers in old age. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 442–446. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.11.016>

Strauss, K., & Parker, S. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 50–71). Oxford University Press.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821–838. <https://doi.org/10.1002/job.341>.

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>.

Thompson, E.R. & Phua, F.T.T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307. [doi.org/10.1177/1059601111434201](https://doi.org/10.1177/1059601111434201).

Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P. A., (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining *Turnover* Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. [doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x)

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.

Vaz Serra, A. (1999). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Edições do Autor.

Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861. [doi: 10.1037/a0020033](https://doi.org/10.1037/a0020033).

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.

Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2010). Work–family conflict, self-efficacy, job satisfaction, and gender: Evidences from Asia. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 298-308.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. [doi:10.1037//0021-9010.87.3.590](https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.590)

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. [doi: 10.1037/0021-9010.87.3.590](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590)

Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life "integration". *Annual Review of Psychology*, 67, 515–539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>

Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Journal*, 35(3), 358-372.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

## Apêndice 1 - Questionário

### Parte 1 – Rosto do questionário

Como aluna do ISCAL, no Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho e, no âmbito da minha dissertação sobre “*Work-life balance*”, estou a realizar um estudo para medir os antecedentes e consequências do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

As suas respostas são anónimas e confidenciais, por isso peço-lhe que não se identifique em nenhuma parte deste questionário. Por favor, responda a todas as questões/afirmações que são apresentadas. Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder a este questionário que contribuirá de forma positiva para a realização da minha dissertação.

Trabalha atualmente ou já trabalhou?

- Sim
- Não

### Parte 2 - Perfil demográfico

Género

- Masculino
- Feminino

Idade

---

Estado Civil

- Solteiro (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- Casado (a) / União de facto

Nível de escolaridade

- 4º ano
- 9º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Contrato de trabalho

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de trabalho temporário
- Contrato de trabalho a tempo parcial
- Outro

Agregado familiar

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

Nº de anos na empresa atual

\_\_\_\_\_

Nº de anos na função atual

\_\_\_\_\_

**Parte 3 – Questões**

Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Ponto 1 - *Work-life balance*

	1	2	3	4	5
1 - Sinto-me “culpado” por gastar tanto tempo no trabalho e não ter tempo suficiente para a minha família.					
2 - No final do dia de trabalho, estou demasiado cansado fisicamente para participar em atividades familiares.					
3 - O meu trabalho permite-me ter tempo para cumprir com as minhas responsabilidades familiares.					
4 - A tensão e a ansiedade provocadas pelo meu trabalho interferem com a minha vida familiar.					

5 -As exigências do meu trabalho tornam difícil manter o tipo de relação que eu gostaria de ter com o meu marido/mulher e/ou com os meus filhos.					
6 -No final de um dia de trabalho estou emocionalmente tão cansado, que não consigo estar disponível para a minha família.					
7 -O meu trabalho retira-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos.					
8 -Os meus chefes e colegas não gostam da frequência com que demonstro preocupação com a minha vida pessoal.					
9 -Estou permanentemente preocupado com o meu trabalho.					
10 -Devido a todas as pressões do trabalho, estou demasiado <i>stressado</i> para fazer as coisas de que gosto.					

Ponto 2 - Autoeficácia

	1	2	3	4	5
11 - Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.					
12 - Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.					
13 - Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos.					
14 - Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.					
15 - Perante dificuldades consigo manter a calma porque confio nas minhas capacidades.					
16 - Quando confrontado/a com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções.					
17 - Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho.					

Ponto 3 - Proatividade

	1	2	3	4	5
18 - Passo o meu tempo identificando objetivos de longo prazo para mim mesmo.					
19 - Sinto-me responsável pela minha própria vida.					
20 - A minha vida é guiada por um propósito.					
21 - Sou capaz de escolher as minhas próprias ações.					
22 - Foco os meus esforços em coisas que posso controlar.					
23 - Sei que existem inúmeras oportunidades que me esperam.					

Ponto 4 - Resiliência

	1	2	3	4	5
24 - Recupero rapidamente após situações difíceis.					
25 - Não tenho dificuldade em realizar tarefas com acontecimentos <i>stressantes</i> .					
26 - Não levo muito tempo a recuperar de um evento <i>stressante</i> .					
27 - Saio reforçado/a quando algo mau acontece.					
28 - Demoro muito pouco tempo para superar os contratempos da minha vida.					

Ponto 5 - *Workaholism*

	1	2	3	4	5
29 - Já pensei em como libertar mais tempo para trabalhar.					
30 - Já trabalhei a fim de reduzir os sentimentos de culpa, ansiedade, desamparo e depressão.					
31 - Já me aconteceu ficar <i>stressado/a</i> se tiver sido proibido de trabalhar.					
32 - Já desvalorizei passatempos, atividades de lazer e exercício por causa do meu trabalho.					
33 - Já trabalhei ao ponto de prejudicar a minha saúde.					

Ponto 6 - *Job Stress*

	1	2	3	4	5
34 - Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho.					
35 - Trabalhar nesta empresa implica não ter o tempo suficiente com minha família.					
36 - O meu trabalho pede demais de mim do que deveria.					
37 - Muitas vezes o meu trabalho deixa-me aborrecido/a ou irritado/a.					
38 - Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades.					
39 - Sinto-me culpado quando preciso de tirar uma folga no trabalho.					
40 - Sinto-me como se nunca tivesse um dia de folga.					

Ponto 7 - *Leader-member exchange*

	1	2	3	4	5
41 - O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.					
42 - O meu supervisor entende os meus problemas e as minhas necessidades de trabalho.					
43 - O meu supervisor sabe quão eficaz eu sou no meu trabalho.					
44 - O meu supervisor está disposto a usar a sua influência para resolução dos meus problemas de trabalho.					
45 - Tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor.					

Ponto 8 - Suporte Organizacional

	1	2	3	4	5
46 - A empresa onde trabalho facilita o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.					
47 - Os meus superiores enfatizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.					

Ponto 9 - Teletrabalho

	1	2	3	4	5
48 - Com o teletrabalho não desperdiço tempo em deslocações para o local de trabalho.					
49 - Com o teletrabalho consigo poupar dinheiro referente a custos de deslocações para o trabalho.					
50 - O teletrabalho contribui para uma flexibilidade no horário de trabalho.					
51 - Com o teletrabalho sinto uma pressão para estar sempre ativo e disponível.					
52 - O teletrabalho conduz a um isolamento profissional, dificultando as relações entre os membros da equipa.					

Ponto 10 - Satisfação com a vida

	1	2	3	4	5
53 - Na maioria dos casos a minha vida está próxima do meu ideal.					
54 - As condições da minha vida são excelentes.					
55 - Estou satisfeito/a com a minha vida.					
56 - Se pudesse viver de novo a minha vida, não mudaria quase nada.					

Ponto 11 - Satisfação com o trabalho

	1	2	3	4	5
57 - Eu sinto-me muito satisfeito(a) com o meu trabalho atual.					
58 - A maioria dos dias sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.					
59 - Cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar.					
60 - Eu encontro um verdadeiro prazer no meu trabalho.					
61 - Eu considero o meu trabalho bastante desagradável.					

Ponto 12 - *Turnover*

	1	2	3	4	5
62 - Muitas vezes penso em desistir.					
63 - Provavelmente no próximo ano vou procurar um emprego novo.					
64 - Se pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar na organização atual.					

Ponto 13 - Comportamento proativo

	1	2	3	4	5
65 - Procurei o feedback dos clientes para ver se havia algum problema.					
66 - Tentei corrigir os processos defeituosos do atendimento ao cliente antes que eles se tornassem problemas.					
67 - Tomei a iniciativa de identificar problemas de atendimento ao cliente.					
68 - Pedi feedback sobre questões de serviço ao cliente de outros departamentos.					

Ponto 14 - Desempenho individual

	1	2	3	4	5
69 - Em comparação com os meus colegas, acredito ter uma boa capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho.					
70 - Em comparação com os meus colegas, acredito ter uma boa reação em situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.).					
71 - Em comparação com os meus colegas, tenho um nível de eficiência de trabalho elevado.					
72 - Em comparação com os meus colegas, possuo fortes capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram					
73 - Em comparação com os meus colegas, o meu trabalho tem uma qualidade superior.					

## Apêndice 2 – Regressões individuais

- Autoeficácia

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.185 <sup>a</sup>	.034	.028	.91533

a. Predictors: (Constant), Autoeficácia

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.804	.401		9.494	<.001
Autoeficácia	-.245	.102	-.185	-2.405	.017

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Proatividade

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.128 <sup>a</sup>	.016	.010	.92373

a. Predictors: (Constant), Proatividade

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.573	.442		8.088	<.001
Proatividade	-.178	.108	-.128	-1.647	.102

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Resiliência

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.267 <sup>a</sup>	.071	.066	.89743

a. Predictors: (Constant), Resiliência

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.809	.277		13.735	<.001
Resiliência	-.285	.080	-.267	-3.553	<.001

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Workaholism

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.434 <sup>a</sup>	.188	.183	.83927

a. Predictors: (Constant), Workaholism

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1.828	.179		10.207	<.001
<i>Workaholism</i>	.364	.059	.434	6.161	<.001

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Job stress

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.778 <sup>a</sup>	.606	.603	.58482

a. Predictors: (Constant), Job stress

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	.835	.135		6.174	<.001
<i>Job stress</i>	.705	.044	.778	15.872	<.001

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Leader-member exchange

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.252 <sup>a</sup>	.064	.058	.90126

a. Predictors: (Constant), Leader-member exchange

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.943	.334		11.823	<.001
<i>Leader-member exchange</i>	-.274	.082	-.252	-3.336	.001

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Suporte organizacional

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.426 <sup>a</sup>	.182	.177	.84238

a. Predictors: (Constant), Suporte organizacional

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	4.015	.203		19.793	<.001
Suporte organizacional	-.334	.055	-.426	-6.039	<.001

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria

- Teletrabalho

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Padrão da estimativa
1	.066 <sup>a</sup>	.004	-.002	.92927

a. Predictors: (Constant), Teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3.212	.424		7.577	<.001
Teletrabalho	-.098	.115	-.066	-.853	.395

a. Variável Dependente: *Work-life balance*

Fonte: Elaboração própria