

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre as Práticas Familiarmente Responsáveis e o Bem-Estar Afetivo dos colaboradores

Catarina Marques Ricardo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada
ISCTE-IUL

Setembro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A relação entre as Práticas Familiarmente Responsáveis e o
Bem-Estar Afetivo dos colaboradores**

Catarina Marques Ricardo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora:
Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada
ISCTE-IUL

Setembro, 2020

Agradecimentos

*Pelo Sonho é que vamos,
Comovidos e mudos.
Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não frutos,
Pelo Sonho é que vamos.
(Sebastião da Gama)*

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a realização deste projeto, encerrando assim mais uma etapa nesta caminhada.

À Professora Patrícia Duarte por ter aceite orientar-me e acompanhar-me, a sua motivação e apoio foram fundamentais para a realização desta dissertação de mestrado. Apesar de ter sido um ano desafiante e diferente sempre me fez sentir que nada estava perdido, e em momentos de maior dúvida consegui que me mantivesse focada e determinada.

À minha mãe, por toda a confiança que deposita em mim e o apoio incondicional.

Ao meu pai, pelo orgulho que transmite em mim.

Aos meus avós porque acompanharem todas as minhas etapas, incluindo esta.

Aos meus amigos que sempre se preocuparam e escutaram nos momentos mais desesperantes.

Um agradecimento especial à Neuza pelo companheirismo nesta experiência em que ambas nos envolvemos.

Ao Zé pela compreensão, motivação e apoio durante todas as fases do processo.

Um obrigado a todos os que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada.

Resumo

Atualmente, a situação global da COVID-19 realçou a importância e necessidade das organizações disponibilizarem recursos e serviços aos seus colaboradores, de maneira a que estes tenham a possibilidade de balancear as suas responsabilidades e necessidades, quer sejam pessoais/familiares ou profissionais. O presente estudo visa a analisar a influência da disponibilização de práticas familiarmente responsáveis (PFR) no bem-estar dos colaboradores. Para tal, identificou-se um conjunto de variáveis intermédias potencialmente explicativas da relação em estudo, especificamente o suporte da chefia na acomodação de necessidades familiares, o clima de trabalho excessivo e o conflito trabalho-família.

Para analisar as relações entre as variáveis desenvolveu-se um estudo correlacional baseado na aplicação de um questionário *online* a trabalhadores de organizações a operar em Portugal, constituído por cinco escalas, obtendo-se uma amostra de 185 participantes.

Os resultados obtidos indicam que a disponibilização de PFR apresenta-se significativamente associada ao bem-estar afetivo, e consequentemente aplicando o modelo de mediação sequencial proposto, verifica-se também que a disponibilização das PFR está relacionada com o suporte da chefia, que por sua vez contribui para uma redução da perceção de um clima de trabalho excessivo, que por consequente reduz o conflito trabalho-família, estando esta redução significativamente associada ao melhoramento do bem-estar afetivo dos colaboradores.

A presente dissertação contribui para perceber como a disponibilização de PFR ajuda a melhorar o bem-estar no trabalho, reforçando a literatura relativamente às PFR. Os resultados evidenciam o sucesso destas práticas relativamente à melhoria do bem-estar dos colaboradores, constituindo um incentivo à adoção e disseminação das mesmas pelas organizações.

Palavras-chave: Práticas Familiarmente Responsáveis; Suporte da Chefia; Clima de Trabalho Excessivo; Conflito Trabalho-Família; Bem-Estar Afetivo

JLE: M12 e M14

Abstract

More than before, the global situation of COVID-19 highlighted the importance for organizations to provide resources and services to their employees, so that they have the possibility to their needs and responsibilities, whether personal/family or professional. The present study aims to analyze the influence of the availability of organizational family friendly practices on the well-being of employees. To this end, a set of intermediate variables that could potentially explain the relationship under study were identified, namely supervision support in accommodating family needs, overwork climate and work-family conflict.

To analyze the relationships between the variables, a correlational study was developed, by applying an online questionnaire to workers from organizations operating in Portugal, consisting of five scales, obtaining a sample of 185 participants.

The results obtained indicate that the application of family friendly practices is significant associated with the affective well-being of the employees, and by applying the sequential mediation model, it appears that the availability of these practices is related to the support that the management provides, which in turn will contribute to a reduction in the perception of overwork climate, which consequently reduces the work-family conflict, being this significantly associated with improving the affective well-being of employees.

The present study contributes to reinforce the literature regarding the family friendly practices. The results show the success of these policies in terms of improving the well-being of employees, constituting an incentive for their adoption and dissemination by organizations.

Keywords: Family Friendly Practices; Supervision Support; Overwork Climate; Work-Family Conflict; Affective Well-Being

JEL: M12 and M14

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	4
1.1 Práticas Familiarmente Responsáveis.....	5
1.2 Suporte da Chefia na Acomodação de Necessidades Familiares	8
1.3 Clima de Trabalho Excessivo	11
1.4 Conflito Trabalho-Família.....	12
1.5 Bem-Estar Afetivo.....	16
Capítulo II – Metodologia.....	20
2.1 Procedimento	20
2.2 Participantes.....	20
2.3 Instrumentos e Medidas	21
Capítulo III – Resultados.....	24
Capítulo IV – Discussão e Conclusão.....	27
Referências Bibliográficas	32
Anexos.....	43
Anexo A	43
Anexo B	44
Anexo C.....	45
Anexo D	46
Anexo E.....	47
Anexo F.....	48
Anexo G	49

Índice de Quadros

Quadro 1.1. De que modo as PFR suportam a sustentabilidade (UNICEF, 2020)	8
Quadro 1.2. Teorias sobre o Conflito Trabalho-Família	13
Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlação entre variáveis	24
Quadro 3.2. Modelo de Mediação Sequencial	25
Quadro 3.3. Efeitos Indiretos do Modelo de Mediação Sequencial	26
Quadro 4.1. Linhas orientadoras de aplicação eficaz das PFR, segundo o modelo de estudo	29

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de Investigação.....	19
---	----

Glossário de Siglas

PFR – Práticas Familiarmente Responsáveis

CTF – Conflito Trabalho-Família

CFT – Conflito Família Trabalho

Introdução

Como consequência das mudanças estruturais das famílias e do mercado de trabalho, a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar trata-se de uma necessidade atual para os colaboradores (Medina-Garrido et al., 2017). Nas passadas décadas, as condições de trabalho têm vindo a mudar, promovendo longas horas de trabalho, dificultando a satisfação de responsabilidades pessoais dos colaboradores, e promovendo um aumento da insegurança no trabalho. Concomitantemente, as dinâmicas e estruturas familiares também têm sido alvo de mudança, com o aumento da entrada de mulheres no mercado de trabalho e do número de famílias com dependentes a seu cargo e famílias monoparentais (Bhowon, 2013; Medina-Garrido et al., 2017). Mais do que antes, a situação global devido à COVID-19 realçou a importância e necessidade das organizações disponibilizarem recursos e serviços aos seus colaboradores, de maneira a que estes tenham a possibilidade de balancear as suas necessidades e responsabilidades, quer sejam pessoais/familiares ou profissionais. A implementação de práticas familiarmente responsáveis (PFR) tornou-se um meio de as organizações atenderem às exigências e necessidades percebidas pelos colaboradores. A existência de um horário de trabalho flexível e o acesso a cuidados de saúde foram exemplos de medidas valorizadas pelos colaboradores, pois possibilitaram a proteção dos mesmos, e dos seus familiares, durante a crise atual mundial (UNICEF, 2020).

De maneira a possibilitar apoio e suporte na conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar para os seus colaboradores, as organizações começaram a implementar PFR. Estas práticas podem ter origem formal ou informal. No entanto, tratam-se de medidas, serviços e benefícios que têm como principal objetivo reduzir as interferências sentidas pelos colaboradores entre estas duas esferas (Butts et al., 2013; Hammer et al., 2005; Kelly et al., 2008). Este tema específico tem sido alvo de interesse de investigadores e profissionais que aplicam práticas de recursos humanos, uma vez que tem a possibilidade de influenciar resultados ao nível dos colaboradores, das organizações e até mesmo da sociedade em geral (Masterson et al., 2020).

A adoção e disponibilização das PFR remete para vários benefícios organizacionais, tais como, eficiência organizacional, comprometimento dos colaboradores perante a organização, retenção de talento, decréscimo de absentismo e de intenções de *turnover* (Coronel et al., 2010; de Sivatte & Guadamillas, 2013; Grover & Crooker, 1995; Lewis, 2001; McCarthy, Cleveland et al., 2013; Van Vianen & Fischer, 2002; Wise & Bond, 2003). Segundo Medina-Garrido et al. (2017), os esforços organizacionais com o objetivo de melhorar o bem-estar dos colaboradores podem ser alcançados através do desenvolvimento deste tipo de práticas de apoio à família.

Contudo, apesar das consequências positivas correlacionadas com a disponibilização e utilização das PFR, é possível identificar certas barreiras e preocupações relativamente à aplicação eficiente nas organizações (Amorim & Santos, 2017). As organizações podem disponibilizar as PFR, no entanto, não é garantida a utilização das mesmas por parte dos colaboradores. Segundo Thompson e colegas (1999), a não utilização deve-se, frequentemente, ao facto dos colaboradores não perceberem suporte por parte da organização na utilização destas práticas. Ou seja, para que as PFR apresentem os seus benefícios, torna-se crucial que as organizações apresentem suporte da chefia na acomodação das necessidades familiares.

Como referido anteriormente, com a mudança do contexto laboral a acontecer, a exigência de horas-extra no trabalho torna-se uma realidade cada vez mais presente na nossa sociedade. Tendo como estereótipo que o trabalhador “ideal” sendo aquele que dispõe tempo ilimitado para com a sua organização e não se apresenta distraído com as suas responsabilidades familiares/pessoais (Lewis, 2001). Segundo Dettmers e Biemelt (2018), a disponibilidade excessiva por parte do colaborador está associada a uma diminuição do bem-estar, apresentando níveis de exaustão emocional e cognitiva. A capacidade dos colaboradores obterem controlo sobre as suas horas de trabalho terá resultados positivos tanto a nível pessoal como também influenciará a sua performance no trabalho (Wheatley, 2017). Segundo a International Labour Organization (ILO, 2019), tanto os governos, como os empregadores deverão investir em medidas e práticas que permitam a flexibilidade espacial e temporal, de maneira a que os seus colaboradores recuperem o controlo e o equilíbrio na sua vida profissional e familiar/pessoal.

Por outro lado, devido à constante mudança das dinâmicas familiares, os indivíduos executam vários papéis ao longo da sua vida, requerendo energia e tempo, podendo causar conflito entre a sua vida profissional e a vida familiar. A conciliação das exigências e responsabilidades que os colaboradores persentem nos dois domínios tem sido alvo de estudo nos campos dos recursos humanos (Allen et al., 2000; Ernst et al., 1998).

Segundo Ferreira e colegas (2015), a gestão de pessoas baseia-se em influenciar os comportamentos através de políticas e práticas que apresentam o seu objetivo final, o desempenho e também o bem-estar dos colaboradores, para tal, a aplicação das PFR torna-se uma ferramenta de interesse na gestão de recursos humanos. Procurando dar algum contributo no sentido de completar a investigação existente sobre esta temática, o presente estudo focar-se-á em entender mais aprofundadamente a relação entre a disponibilização das PFR e o bem-estar dos colaboradores. Para uma melhor compreensão e desenvolvimento sobre a temática, pretende-se estudar como esta relação entre a disponibilização de PFR e o bem-estar dos colaboradores, poderá ser explicada por variáveis intermédias, como o suporte da chefia na acomodação das necessidades familiares, o clima de trabalho excessivo e, por fim, o conflito trabalho-família. Assim, o modelo de investigação da

presente pesquisa explora o efeito mediador sequencial das variáveis descritas, de maneira a alcançar linhas de orientação de uma aplicação eficaz por parte das organizações deste tipo de práticas de apoio à família.

A presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: primeiramente é apresentado um enquadramento teórico relativo às variáveis em estudo, bem como às hipóteses em análise. De seguida será apresentada a metodologia utilizada na presente investigação, sendo descrita a amostra, o procedimento de recolha de dados e os instrumentos e medidas utilizados para o efeito. Posteriormente, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos e as principais conclusões da investigação. Por fim, serão identificadas algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas de investigação futuras.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Atualmente, o mundo empresarial e económico apresenta uma elevada competitividade, novos ritmos de trabalho e trabalhadores provenientes de um número elevado de diferentes tipos de família (Amorim & Santos, 2017). Nas passadas décadas conseguem-se compreender algumas mudanças no que diz respeito ao trabalho e às dinâmicas familiares (Bhowon, 2013), tal como, mudanças do contexto organizacional relativo aos termos tradicionais de contrato, verificando um aumento de colaboradores com regime laboral em *part-time* ou temporário (Glass & Finley, 2002); e também, mudanças na constituição de população trabalhadora, ou seja, aumento da entrada de mulheres com crianças menores no contexto laboral, e aumento de rendimento duplo por família (Bae & Goodman, 2014; Glass & Finley, 2002; White et al., 2003).

Estas alterações, tanto ao nível social como organizacional, produziram um maior número de responsabilidades para o papel da mulher na sociedade, tanto em ambiente familiar como no contexto laboral, causando assim uma reestruturação radical na construção dos papéis associados a cada género, e as suas respetivas relações (Bae & Goodman, 2014; Poelmans & Sahibzada, 2004). Estas mudanças devem-se, pois, tradicionalmente a mulher trabalhadora ainda assume o papel na sociedade como a principal responsável pelas tarefas referente ao lar familiar e cuidados de família (crianças e/ou idosos) (Pina e Cunha et al., 2018), enquanto o homem apresenta cada vez mais responsabilidades em casa, enfrentando novas fontes de *stress* provenientes do ambiente laboral (Saltzstein et al., 2001).

As mulheres apresentam um maior número de diferenças comparativamente com o homem, visto que, a mulher apresenta o papel principal no seio familiar devido a normas sociais e culturais, que dão origem a diferentes experiências laborais para ambos os géneros, levando assim a desigualdades ao nível do mercado de trabalho (Barigozzi et al., 2017).

O relacionamento que os indivíduos apresentam com a família e trabalho têm apresentando bastante preocupação, não só para as organizações como também para a sociedade, especialmente após o aumento do rendimento duplo por família (Berg et al., 2003; Butts et al., 2013). As organizações enfrentam a necessidade de desenvolver novas formas e métodos que permitam atrair e reter talento, tentando corresponder com as exigências atuais da sociedade (Glass & Finley, 2002). Este desafio tem sido debatido na literatura académica nos passados anos, e cada vez mais as organizações têm investido em iniciativas para assistir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores (Frone, 2003). Estas iniciativas aplicadas atualmente pelas organizações intitulam-se como Práticas Familiarmente Responsáveis (PFR), baseiam-se em medidas e programas que permitam satisfazer as necessidades exigidas tanto a nível social como dos próprios colaboradores.

1.1 Práticas Familiarmente Responsáveis

De acordo com Albrecht (2003), as PFR, referem-se a um conjunto de medidas e programas desenhados para responder às necessidades dos colaboradores relativamente às responsabilidades familiares, que contribuem para a qualidade de vida e de trabalho dos mesmos. Mais recentemente, estas práticas começaram a ser nomeadas como iniciativas “trabalho-família” (Brough & O’Driscoll, 2010; Daverth et al., 2015; Gregory & Milner, 2009). A mudança de nomenclatura não se encontra devidamente correta, visto que, estas práticas abrangem não só os domínios familiares, mas também incluem domínios como o voluntariado e trabalho comunitário (Amorim & Santos, 2017).

De modo geral, as PFR são caracterizadas em três tópicos: (1) medidas que respondem às necessidades familiares, como cuidados infantis e/ou assistência a idosos; (2) medidas referentes a flexibilidade temporal e espacial (e.g. horário de trabalho flexível, teletrabalho; semana de trabalho comprimida); e por fim, (3) medidas legais, que correspondem e garantem as licenças de parentalidade e outros direitos associados à parentalidade (Daverth et al., 2015; Galinsky & Stein, 1990; Glass & Estes, 1997; Grover & Crooker, 1995; UNICEF, 2020).

Estudos elaborados sobre esta temática, nas passadas décadas (Coronel et al., 2010; de Sivatte & Guadamillas, 2013; Grover & Crooker, 1995; Lewis, 2001; McCarthy, Cleveland et al., 2013; Van Vianen & Fischer, 2002; Wise & Bond, 2003), reconhecem que a aplicação das PFR permite não apenas contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores e eficiência organizacional, como também, ajuda a fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a sua organização, levando a uma maior retenção de talento e decréscimo tanto de absentismo como de intenções de *turnover*. As organizações que disponibilizam PFR são consideradas mais atrativas para os indivíduos, visto que, estes consideram que organizações que providenciam estas práticas estão preocupadas com o bem-estar dos seus membros e terão comportamentos de suporte para com os seus colaboradores (Casper & Buffardi, 2004; Lambert, 2000). Ao oferecer estes benefícios, a organização providencia uma imagem de preocupação para os seus colaboradores, por consequente, atrairá um maior número de candidatos (Gray, 2002). Como tal, poderá assim explicar o porquê dos colaboradores mesmo não apresentando intenções de utilização das práticas disponibilizadas, apresentam preferência em trabalhar em organizações que as oferecem (Casper & Buffardi, 2004; Rau & Hyland, 2002). Neste contexto, as organizações estão cada vez mais a tomar consciência de como as PFR poderão influenciar positivamente nas estratégias de retenção e atração de talento (Batt & Valcour, 2003), especialmente no que diz respeito a mulheres de família (Wise & Bond, 2003). Segundo o Employer Brand Research 2020 (Randstad, 2020), um estudo aplicado às empresas com atividades em Portugal, foi possível verificar que os inquiridos apresentam como fator importante na escolha da sua empresa, em primeiro lugar, os salários e benefícios (66%), de seguida, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (52%), e por fim, a segurança no emprego (49%).

Porém torna-se relevante apontar que os efeitos da aplicação destas práticas no bem-estar dos indivíduos têm sido pouco estudado (Javed, 2019). Cada vez mais as organizações pretendem promover o bem-estar nos seus colaboradores, como por exemplo, apostando no desenvolvimento profissional e nos benefícios de saúde (Ungureanu et al., 2019). As organizações acreditam que na disponibilização destas iniciativas irão alcançar vantagens competitivas, no que diz respeito à performance dos seus colaboradores, um melhor reconhecimento externo e a capacidade de atrair e reter talento (Appelbaum et al. 2000; Ungureanu et al., 2019; Van De Voorde et al., 2012). Os benefícios da aplicação das PFR estão destinados para todos os colaboradores, no entanto, as mulheres com crianças e com dependentes ascendentes apresentam retirar mais proveito das mesmas, influenciando o seu bem-estar de duas maneiras: através do alívio dos sentimentos negativos provenientes do conflito em gerir as suas carreiras e responsabilidades familiares; e através da promoção de sentimentos positivos relacionados com a satisfação no trabalho, que poderá ter origem no suporte da organização percebido pelas mesmas (Javed, 2019). Segundo Coyne e colegas (2002), pais depressivos e ansiosos tendem a apresentar mais sentimentos de tristeza e raiva do que pais que não o são, tendo impacto nas relações familiares dos indivíduos. O bem-estar e o tempo tornam-se aspetos cruciais para um equilíbrio da vida profissional e vida familiar que os indivíduos enfrentam, e deveriam estar incorporados e considerados na aplicação de PFR (Strazdins & Shipley, 2007). Grönlund e Öun (2010) e Lunau et al. (2014) verificaram que a disponibilização de PFR que apoiam tanto os homens como as mulheres a equilibrar o trabalho com a sua vida pessoal, originam um ambiente organizacional que reduz as interferências entre as duas dimensões e o bem-estar dos colaboradores.

Com objetivo de consolidar o efeito das PFR nos colaboradores, e também possibilitar maior conhecimento científico sobre os preditores do bem-estar dos mesmos, apresenta-se assim a primeira hipótese de estudo:

Hipótese 1: A disponibilização das PFR promove o bem-estar nos colaboradores.

A adoção das PFR é explicada por duas abordagens: institucional e racional. No que diz respeito à abordagem institucional, esta refere-se quando as organizações aplicam as PFR involuntariamente, como resposta a normas sociais, legais ou obrigações (Goodstein, 1994). Esta aplicação provém de pressões externas da indústria onde a organização se encontra, da própria economia e/ou sociedade onde esta se insere. Por outro lado, a abordagem racional refere-se à escolha estratégica por parte da organização que reconhece os benefícios e ganho provenientes da aplicação das PFR, que por sua vez, leva a que os seus colaboradores beneficiem de forma voluntária (Bae & Goodman, 2014). Se os benefícios da aplicação das PFR apresentarem ser superiores o custo de implementação, torna-se mais provável a chefia de topo adotar tais políticas (Seyler et al., 1995). Como Ngo e colegas (2009) afirmam,

para que a aplicação destas práticas facilitem o cumprimento dos objetivos organizacionais (como satisfação no trabalho, redução de *turnover* e retenção de talento), é necessário que a equipa de gestão da organização acredite e recomenda essas mesmas PFR.

De outra forma, McCurdy e colegas (2002) explicam que o tamanho da organização apresenta impacto na aplicação e implementação das PFR. As organizações de maior dimensão apresentam ser mais prováveis de aplicar estas práticas, ao contrário das organizações de pequenas dimensões (Dex & Scheibl, 1999; Osterman, 1995). No entanto, é importante referir que independentemente da dimensão que as organizações se apresentam, os benefícios provenientes da utilização por parte dos colaboradores destas PFR são verificados. A aplicação das PFR apresentam benefícios gerais, como evidenciado num estudo realizado a 158 organizações públicas na Coreia do Sul, que mostra que quanto mais práticas de suporte à família as organizações oferecem, maior será a produtividade geral do negócio (Bae & Goodman, 2014).

Por outro lado, o fator demográfico que mais diferencia as expectativas e benefícios da disponibilização e utilização destas práticas de apoio familiar trata-se do género (M. A. Clark et al., 2017; Masterson et al, 2020; Richardson & McKenna, 2014). Devido ao aumento de responsabilidades que a mulher enfrenta, dentro do trabalho e fora, as PFR aplicadas pelas organizações permitem reduzir as desvantagens experienciadas pelas mulheres no local de trabalho, permitindo algum alívio na conciliação dos diferentes papéis que assumem, obtendo maior controlo sob as suas responsabilidades (Gray, 2002; Heywood & Jirjahn, 2009). Khokher e Beauregard (2014) analisaram o papel que as PFR disponíveis possam ter nas escolhas profissionais das mulheres paquitanesas relativas às suas carreiras. Foi possível verificar que este tipo de práticas providenciadas pelas organizações apresentam uma relação positiva com as decisões e desejos que as mulheres possam ter com o seu trabalho após o nascimento dos seus filhos. Estas práticas de apoio aos colaboradores são maioritariamente direcionadas para as mulheres (den Dulk & de Ruijter, 2008; Lewis, 2001), pois, segundo Gregory e Milner (2009) o homem beneficia de uma flexibilidade de trabalho informal que não se apresenta propriamente direcionado com as necessidades familiares.

Contudo, o conhecimento relativo aos benefícios das PFR vai para além do proveito próprio das organizações e colaboradores, apresentando-se assim um carácter global, no que diz respeito à sustentabilidade e desenvolvimento humano. Segundo o relatório *Family Friendly Policies – Handbook for Business*, elaborado pela UNICEF *East Asia and Pacific*, torna-se possível associar estas PFR à sustentabilidade corporativa e social das organizações. Nesta abordagem existe a possibilidade de conectar este tipo de práticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (*Sustainable Development Goals – SDGs*), no que concerne mais propriamente aos objetivos de eliminação da pobreza, de melhoria de oportunidades de educação, expansão e desenvolvimento económico, e redução da desigualdade (UNICEF, 2020). No Quadro 1.1, verifica-se, segundo a UNICEF, como a

utilização e aplicação das PFR afetam e beneficiam em vários níveis os diferentes grupos da sociedade, tais como, as crianças, os pais e outros cuidadores, e, por fim, a comunidade e a sociedade. Tendo por base esta perspetiva global, verifica-se que a aplicação deste tipo de práticas beneficia os colaboradores, as organizações e todo o seu conjunto, maximizando concomitantemente os impactos positivos no mundo.

Quadro 1.1. *De que modo as PFR suportam a sustentabilidade (UNICEF, 2020)*

Crianças	Melhoria da saúde e nutrição; Desenvolvimento emocional e social; Melhoria das competências cognitivas; Melhor preparação para o ciclo escolar; Prevenção e redução da escravatura infantil.
Pais e outros cuidadores	Melhoria da produtividade e bem-estar; Participação no mercado de trabalho; Redução da pobreza e alívio de <i>stress</i> financeiro; Conciliação entre vida profissional e pessoal; Melhoria de competências parentais através de programas e apoio; Suporte do bem-estar dos familiares.
Comunidade e sociedade	Construção de capital humano, alargando o leque de talentos; Aumento de produtividade e lucros, reduzindo a dependência de assistência social; Redução da pobreza; Garantia de condições de trabalho; Combate à desigualdade de géneros na participação económica e redução das taxas de abandono escolar das mulheres.

Apesar de ser possível evidenciar a vantagem da utilização destas práticas nas organizações, ainda se apresentam algumas questões sobre as mesmas. A implementação de PFR não garante a utilização destas por parte dos colaboradores (Poelmans et al., 2003). De acordo com Thompson et al. (1999), a não utilização destas práticas pelos empregados deve-se ao facto de não percecionarem um ambiente de suporte relativo ao aproveitamento das PFR, afirmando que o suporte organizacional torna-se mais relevante do que a disponibilidade de práticas existentes na organização. A criação de culturas organizacionais focadas nas PFR torna-se um tópico de extrema importância na atualidade das organizações e, conseqüentemente, na literatura académica (Poelmans et al., 2003).

1.2 Suporte da Chefia na Acomodação de Necessidades Familiares

Como referido anteriormente, segundo Thompson et al. (1999) disponibilizar as PFR não é suficiente, torna-se importante que as organizações apostem numa cultura que suporta os seus colaboradores a utilizarem as mesmas. Para tal, os autores verificaram se era benéfico ter em considerações três aspetos deste tipo de cultura desejada. Estes aspetos referem-se ao suporte da chefia (se o chefe está

disposto a ter em consideração a acomodação das necessidades familiares), as consequências da carreira (se a utilização das PFR irá contribuir negativamente para a carreira profissional do colaborador) e, por fim, as exigências organizacionais relativas ao tempo despendido (se o trabalho efetuado exige um número maior de horas despendidas).

Na criação de uma cultura organizacional de suporte às PFR o líder tem o principal papel (Pina e Cunha et al., 2018). Este desencontro entre a aplicação das PFR e a utilização eficaz das mesmas veio a incentivar as lideranças nas organizações a assumirem um papel determinante para que haja uma melhor implementação das mesmas. O estudo realizado por Dulk e Ruijter (2008) sugere que os gestores preocupam-se primeiramente com a *performance* dos departamentos, desvalorizando estas práticas, visto que, são consideradas como perturbadoras das tarefas de trabalho e dos objetivos organizacionais. Este estudo reconhece que os supervisores apenas permitem a utilização destas práticas se estas forem requeridas pelos colaboradores, contudo, o sexo feminino apresenta mais facilidade na utilização das práticas disponibilizadas após o requerimento. Este indicador de que as responsabilidades familiares são maioritariamente cargos que a mulher representa pode ser explicativo do facto do sexo masculino não ter a possibilidade de beneficiar das PFR (den Dulk & de Ruijter, 2008). Da mesma forma, o estudo desenvolvido por McGowan (2009), mostra que publicamente os supervisores incentivam os colaboradores que apresentam responsabilidades com assistência a idosos a partilhar com a organização esse papel, no entanto, na prática aconselham os mesmos a manter os assuntos familiares privados. Estas contradições dos supervisores impulsionam que a cultura organizacional resista ou iniba a utilização das PFR (McGowan, 2009). O caso em questão demonstra que a comunicação, por parte da organização, sobre as PFR e a aplicação das mesmas, torna-se fundamental para que os colaboradores possam beneficiar das práticas disponibilizadas, impedindo que o silêncio seja incluído nas políticas organizacionais (McGowan, 2009).

Torna-se, assim, necessário que os gestores/líderes no terreno apoiem a utilização destas práticas, e garantir que os colaboradores ao beneficiarem destas medidas não serão prejudicados nas suas carreiras (Chambel & Ribeiro, 2014; Pina e Cunha et al., 2018). Somech e Drach-Zahavy (2012) ao realizarem o seu estudo perceberam que as interferências entre a esfera familiar e profissional dos indivíduos diminuía quando eram apresentadas condições de suporte formais por parte da organização, remetendo para um melhor equilíbrio destas dimensões, sugerindo que o suporte organizacional poderá permitir compensar a ausência de recursos individuais de conciliação entre a vida profissional e pessoal.

O estudo efetuado por Allen (2001) enfatiza a necessidade das organizações apostarem num ambiente de trabalho que apoia a utilização dos benefícios das PFR. Esta autora distinguiu o seu estudo, aplicado a colaboradores em diferentes cargos e instituições, entre a perceção de suporte que os indivíduos obtêm do seu supervisor, e, por outro lado, a perceção de suporte por parte da

organização. Através deste estudo foi possível concluir que o conflito entre trabalho-família apresenta-se negativamente correlacionado com o suporte tanto organizacional como do supervisor (Allen, 2001). Através do estudo de Frye e Breugh (2004), focando-se apenas no suporte geral dos supervisores percebido pelos colaboradores, conclui-se que o suporte do supervisor afeta negativamente o conflito trabalho-família e família-trabalho, permitindo uma maior satisfação a nível familiar e profissional.

O sincero suporte dos gestores de topo apresenta-se ser crucial para uma implementação de sucesso das iniciativas de conciliação trabalho-família (Bardoel et al., 1999; Poelmans & Sahibzada, 2004; Thompson et al., 1999), e deverão estar incluídas nos estudos relativos às PFR (Ngo et al., 2009). A participação da chefia nestas práticas é necessária por razões simbólicas e, por outro lado, para a disponibilização de recursos necessários possibilitam a melhoria da eficácia organizacional dos programas (Koh & Boo, 2001; Ngo et al., 2009). De acordo com Wood et al. (2003), a adoção de PFR apresenta-se determinada pelos valores dos gestores, conhecimento e a perceção que estes mostram dos programas aplicados pela organização relativos à conciliação de trabalho-família. Trata-se de uma probabilidade maior de implementação destas PFR quando uma organização apresenta executivos seniores que acreditam que a utilização das mesmas fará com que seja possível alcançar certos objetivos organizacionais, como por exemplo a retenção de talento (Ngo et al., 2009).

O suporte de chefia implica que a organização se apresenta comprometida a originar e a alimentar um ambiente sem discriminação e julgamento. De acordo com Ngo e colegas (2009), os gestores de topo necessitam de ter especial atenção à perceção sobre o suporte das oportunidades, e utilizar como estratégia para desenvolver um clima organizacional positivo, reduzir o *turnover* e, por fim, originar uma linha de sucessão saudável. Espera-se que os colaboradores ao perceberem um ambiente que apoia as PFR obtenham uma maior implicação organizacional e esforços superiores (Allen, 2001), visto que, eles percebem que os empregadores apostam nos seus colaboradores (Blair-Loy & Wharton, 2002), que por sua vez, preocupam-se com o seu bem-estar (Casper & Buffardi, 2004). Apenas organizações que investem em ambientes de suporte de PFR no seu local de trabalho, com a presença de chefias apoiantes destas práticas, que apresentam uma maior disponibilidade para melhorar os resultados do balanceamento entre a vida profissional dos colaboradores com a sua vida pessoal (Behson, 2005). Mais especificamente, suporte a nível emocional, prático e social da chefia direta mostra auxiliar a redução do conflito entre a vida profissional e a vida pessoal do colaborador (Allen, 2001). Tendo em conta a base teórica anteriormente apresentada, pretende-se confirmar a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 2: *A disponibilização de práticas familiarmente responsáveis está associada positivamente ao suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares.*

1.3 Clima de Trabalho Excessivo

As mudanças sentidas a nível económico, organizacional e força de trabalho, afetam as carreiras atuais dos colaboradores, que carregam novas responsabilidades e novos tipos de relacionamentos, as quais poderão apresentar repercussões para a conciliação entre o trabalho-família (Pina e Cunha et al., 2018). Os colaboradores de hoje em dia apresentam situações laborais mais precárias, o que remete a um menor poder de negociação, podendo perceber assim uma pressão organizacional de trabalhar horas extras ou aceitar horários de trabalho menos adequados às suas necessidades familiares (Pina e Cunha et al., 2018). Importante referir também que o desenvolvimento tecnológico atual permite a possibilidade dos colaboradores trabalharem em qualquer lugar e a qualquer hora, tornando-se cada vez mais difícil definir a linha que separa o tempo de trabalho com o tempo pessoal/familiar, tendo por consequência a contribuição para o colaborador operar horas ao seu horário de trabalho (ILO, 2019).

Na maioria das organizações existe a mentalidade que o sucesso e compromisso profissional estão relacionados com o excesso de horas de trabalho realizado pelos colaboradores – que se torna mais desafiante para colaboradores do sexo feminino, visto que, se apresentam ainda como aos principais responsáveis pelos cuidados familiares. Quem não apresentar os mesmos ideais é designado como um indivíduo que não apresenta comprometimento com a organização (Amorim & Santos, 2017; Brough & O’Driscoll, 2010; Galinsky et al., 2011; Galinsky & Stein, 1990; Lewis, 2001; Santos & Cabral-Cardoso, 2008). Esta construção social relativa ao colaborador ideal promove comprometimento e lealdade perante a organização, não podendo desfocar o seu trabalho através de responsabilidades familiares, sendo representando maioritariamente pelo colaborador masculino (Lewis, 2001). Trabalhar fora de horas é considerado, pela gerência, como um marco positivo no que diz respeito à dedicação dos colaboradores e ao comprometimento dos mesmos (Mazzetti et al., 2016).

Atualmente os colaboradores estão submetidos a um crescimento constante de complexidade a nível de trabalho e um ambiente laboral cada vez mais exigente, a competição global e a constante inovação leva a uma menor perceção do tempo e espaço relacionados com o trabalho (Dettmers & Biemelt, 2018), enquanto a tecnologia possibilita trabalhar em qualquer parte, encorajando os trabalhadores a trabalharem ainda mais e por um número excessivo de horas (Caesens et al., 2014; Shimazu et al., 2012).

Na realidade de hoje em dia, de acordo com Dettmers e Biemelt (2018), é possível confirmar que a disponibilidade excessiva por parte do colaborador está positivamente relacionada com o deterioramento do bem-estar do indivíduo, apresentando um número mais elevado de exaustão emocional e cognitiva. No seguimento desta linha de investigação, também é possível correlacionar com efeitos negativos individuais, como tensões familiares e um aumento de *stress* para o colaborador (Burke & Fiksenbaum, 2008). O trabalho fora de horas laborais influencia a conciliação entre a vida

profissional e pessoal negativamente (Albertsen et al., 2008), tal como está associado a um deterioramento do funcionamento da família do indivíduo (Burke, 2008).

Para compreender o constructo de Clima de Trabalho Excessivo, torna-se importante entender o que se entende por clima. O clima designa-se pelo conjunto de percepções, sentimentos e comportamentos vivenciados pelos indivíduos tendo em conta o ambiente em que se encontram (Ostroff et al. 2013). O clima organizacional refere-se à partilha de um sentimento organizacional pelos colaboradores, relacionado com os eventos, práticas e procedimentos experienciados, tal como os comportamentos dos quais são apoiados e esperados (Schneider et al., 2013).

O clima organizacional percebido pelos colaboradores torna-se determinante para os comportamentos relativos ao trabalho realizado, pois ao compreenderem o ambiente em que se encontram estes irão responder da maneira que percebem ser a mais apropriada (Carr et al., 2003; Parker et al., 2003). Segundo Parker et al. (2003), as percepções dos colaboradores sobre o ambiente organizacional tem impacto tanto ao nível individual como organizacional. Ao nível individual é possível afirmar que influencia a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, o *burnout*, e a performance. Por outro lado, ao nível organizacional, influencia a satisfação do cliente, a performance financeira e taxas de acidentes.

O estudo realizado por Mazzetti e colegas (2016) foi a primeira tentativa de investigação sobre a percepção do clima de trabalho no qual a chefia, supervisores e colegas, entendem ser normal a dedicação extraordinária de horas de trabalho, sem oferecer recompensa devidamente adequada. Este estudo pretende então assim compreender as percepções por parte dos colaboradores sobre os requerimentos necessários por parte do ambiente organizacional (Mazzetti et al., 2016).

Seguindo a lógica do estudo de Mazzetti e colegas, o presente estudo pretende compreender se o apoio da chefia relativamente à utilização das PFR influencia o clima de trabalho excessivo percebido pelos colaboradores. Originando assim a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 3: *O suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares está negativamente associado à percepção por parte dos colaboradores um clima de trabalho excessivo.*

1.4 Conflito Trabalho-Família

O estudo das PRF associa-se inevitavelmente à conciliação entre a esfera pessoal e profissional. Durante décadas, a compensação tradicional das organizações resumia-se em providenciar seguro de saúde, certos benefícios e reforma (Kim & Wiggins, 2011). Atualmente, a preocupação principal das organizações relativamente às recompensas e incentivos refere-se ao equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, evitando o *burnout* dos seus colaboradores (Kim & Wiggins, 2011; Roberts et al., 2004). Verifica-se um aumento de organizações participantes neste movimento de aplicação

destas práticas, contudo, ainda é possível verificar um número significativo de organizações que não disponibilizam tais práticas, especialmente quando se verifica fases de depressão económica (Seyler et al., 1995).

A gestão entre as exigências dos papéis no âmbito do trabalho e da família trata-se de uma temática desafiante tanto para os indivíduos como para as organizações, apresentando-se um tópico de relevância na investigação nos campos do comportamento organizacional e dos recursos humanos (Allen et al., 2000; Ernst et al., 1998).

Como anteriormente referido, devido às alterações das relações e dos contextos familiares, tal como, a entrada da mulher no mercado de trabalho, originou um maior interesse por parte dos investigadores, no que diz respeito, aos papéis desempenhados no âmbito do trabalho e da vida familiar (Frone et al., 1992). O indivíduo, atualmente, executa vários papéis ao longo da sua vida, que requerem tempo e energia, estas exigências, entre a vida profissional e a vida familiar, pode causar conflito.

Nas últimas décadas foram surgindo numerosos estudos sobre este constructo, e alguns trabalhos de investigação desenvolvidos afirmam que não existe um modelo teórico único que clarifique a interação entre o domínio profissional e o domínio pessoal (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Santos, 2008, 2011). O Quadro 1.2 apresenta uma breve definição das teorias existentes sobre esta interação entre o trabalho e a família:

Quadro 1.2. *Teorias sobre o Conflito Trabalho-Família*

	Descrição	Autores
Perspetiva Clássica da Segmentação	Defende que ambos os domínios funcionam de forma independente e autónoma, sem influências de cada um.	(Edwards & Rothbard, 2000; Santos, 2008, 2011)
Teoria do <i>Spillover</i>	Assume a existência de reciprocidade entre os domínios. A vida profissional influencia a vida pessoal e vice-versa. Os indivíduos transferem as suas emoções e predisposições de uma esfera da vida para a outra.	(Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Powell, 2006)
Teoria da Compensação	Refere-se às carências ou insatisfações sentidas num determinado domínio, compensadas por um maior investimento no outro domínio.	(Rothbard & Dumas, 2006)
Teoria Instrumental	Defende que um domínio constitui um meio para atingir o que se deseja no outro domínio.	(Santos, 2008)
Perspetiva do Conflito	Assume que os indivíduos possuem energia limitada, ou seja, o sucesso de um determinado domínio implica sacrifícios no outro domínio. De forma geral esta perspetiva defende que as duas esferas são incompatíveis, dadas as diferentes exigências e expectativas.	(Greenhaus & Beutell, 1985)

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família reflete o grau em que as responsabilidades derivadas da família e do trabalho são, de alguma forma, incompatíveis. Logo, este conflito apresenta duas abordagens, pode ocorrer devido à interferência do trabalho na família (CTF), tal como, devido à interferência da vida familiar no trabalho (CFT). De acordo com a literatura de Netemeyer et al. (1996), o CTF refere-se ao conflito entre papéis originadas no trabalho que interferem o domínio familiar, por outro lado, o CFT baseia-se no conflito entre papéis originadas no seio familiar que interferem na atividade de trabalho do indivíduo.

De acordo com os autores, existem três formas de conflito trabalho-família, sendo estes: o conflito devido ao tempo; o conflito devido à tensão; e, por fim, o conflito devido ao comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985). No que diz respeito ao conflito trabalho-família devido ao tempo, refere-se à incompatibilidade entre o tempo disponível do indivíduo e as exigências do papel do outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985). Referente ao conflito devido à tensão, este refere-se à tensão criada quando um dos papéis afeta a performance do outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Por fim, o conflito devido ao comportamento, refere-se às expectativas e percepções que os indivíduos atribuem a um dos papéis, apresentando incompatibilidade com o outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985).

De acordo com o estudo de Bedeian et al. (1988), é possível afirmar que o conflito trabalho-família apresenta as suas consequências, estando relacionado com o nível de satisfação do trabalho (fraco desempenho e baixa produtividade), e, também, baixos níveis de satisfação ao nível do indivíduo. Segundo Netemeyer et al. (1996), este tipo de conflito, no que diz respeito ao domínio profissional, apresenta-se relacionado com a insatisfação ou esgotamento, por sua vez, no domínio familiar, refere-se estar relacionado com o *stress* e insatisfação pessoal. O tema em questão tem sido descrito como uma fonte de tensão, que coloca em causa o bem-estar dos indivíduos, como também, o bem-estar das famílias e das organizações (Greenhaus & Parasuraman, 1987).

Para além das consequências negativas provenientes do conflito trabalho-família, existem estudos que se centram nos benefícios associados à conciliação destes domínios, que sugerem que ao desempenhar de múltiplos papéis está associado a satisfação com a vida, e para além disso, com a autoestima (Ruderman et al, 2002). Greenhaus e Powell (2006) descrevem esta perspetiva como a forma como as experiências de um domínio influenciam positivamente as experiências do outro. A gestão destes domínios pode trazer benefícios, como anteriormente referido, nomeadamente a nível do bem-estar e saúde do indivíduo, maior satisfação com o trabalho, e menores níveis de *stress* e conflito conjugal (Barnett & Hyde, 2001; Grzywacz & Marks, 2000; Hammer et al., 2005).

De acordo com a teoria expansionista, desenvolvida por Barnett e Hyde (2001), no geral, a multiplicidade de papéis irá apresentar mais características benéficas do que características negativas. No contexto português, os resultados do estudo realizado por Veríssimo et al. (2015), comprovaram

esta teoria, verificando assim que existem benefícios que resultam desta multiplicidade de papéis. No entanto, é importante referir, que nesse mesmo estudo foi referenciado que o trabalho interfere mais com o domínio da família do que o oposto.

Entende-se por conciliação trabalho-família o alcance das expectativas relativas à função desempenhada, devidamente negociadas e compartilhadas entre o indivíduo e os seus domínios (Grzywacz & Carlson, 2007). Segundo Appelbaum et al. (2006) existem dois tipos de políticas organizacionais que contribuem para uma melhor conciliação entre os domínios, sendo em primeiro lugar, a criação de serviços de apoio familiar, e em segundo lugar, a disponibilização de flexibilidade em termos de horários laborais, ambas as políticas estando alinhadas com a existência de PFR.

De maneira a compreender como melhorar a conciliação entre os papéis profissionais e pessoais, em 2016, Mandeville et al., realizaram um estudo em diferentes pontos temporais com enfermeiros e bombeiros nos Estados Unidos da América, e reportaram que a utilização das PFR diminui o conflito entre trabalho família e família e trabalho. As PFR são consideradas como um recurso que permite interações positivas entre a vida pessoal e vida profissional dos indivíduos (Greenhaus & Powell, 2006).

A literatura relativa ao CTF reflete existência da crença que o número de horas de trabalho de um indivíduo juntamente com o tempo direcionado para responsabilidades pessoais determina a sua capacidade de responder às exigências da vida profissional e vida familiar/pessoal (Valcour, 2007). A abordagem relativamente às relações entre a esfera profissional e pessoal sugere que existe uma relação negativa perante o número de horas de trabalho e a articulação entre trabalho e família (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Lambert, 1990). Segundo um estudo realizado por Milkie e Peltola (1999), as horas de trabalho estão negativamente correlacionadas com a conciliação entre trabalho-família no que diz respeito ao sexo masculino, não apresentando qualquer relação no sexo feminino. Este tipo de dificuldade de conciliação relativamente à necessidade de trabalhar mais horas laborais faz com que os colaboradores depositem maioritariamente a sua energia nas horas extras do seu trabalho, levando esses indivíduos a apresentarem menos energia disponível para partilhar com a sua família (Valcour, 2007). Se a organização apresenta um clima de trabalho excessivo, isto é, perceciona-se pelos colaboradores uma pressão proveniente por parte de membros da organização para que haja normalidade na dedicação extraordinária de horas de trabalho, sem oferecer recompensa devidamente adequada (Mazzetti et al., 2016), segundo a literatura, é expectável que o conflito entre trabalho-família e família-trabalho seja aumentado. Como tal, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 4: *O clima de trabalho excessivo apresenta uma relação positiva com o conflito trabalho-família.*

1.5 Bem-Estar Afetivo

Como referido anteriormente, a aplicação das PFR parece permitir melhorar o bem-estar dos colaboradores. Atualmente prevalece a convicção que a conciliação das responsabilidades pessoais e profissionais conduz para uma fonte de *stress* físico e mental, aumento da ansiedade, depressão e até divórcio dos indivíduos, o que, por sua vez, poderá apresentar implicações a nível organizacional, conduzindo à redução da produtividade e uma eventual insatisfação profissional e absentismo (Pina e Cunha et al., 2018). Cada vez mais verifica-se os colaboradores a adotarem comportamentos de trabalho que influenciam negativamente o seu bem-estar, como por exemplo, a privatização de sono, ansiedade, depressão desconexão física e quebras de produtividade (Pina e Cunha et al., 2018)

O interesse pelo estudo do bem-estar e saúde dos trabalhadores no contexto de trabalho origina-se nas primeiras pesquisas empíricas realizadas na área de psicologia industrial do trabalho, destacando-se assim os estudos levados a cabo em Hawthorne, no início do século XX. De acordo com Danna e Griffin (1999), o bem-estar no trabalho engloba tanto o bem-estar como a saúde no trabalho, apesar dos autores alertarem para a importância da sua diferenciação. Segundo estes autores, o bem-estar corresponde a uma noção mais abrangente, no sentido em que engloba a satisfação do indivíduo fora do trabalho (como satisfação e/ou insatisfação com a vida social, familiar, espiritualidade, lazer), ao trabalho propriamente dito (como satisfação e/ou insatisfação relativa à remuneração, oportunidades de promoção, o trabalho em si, colegas de trabalho) e ao nível da sua saúde em geral. No que diz respeito ao constructo de saúde, os autores definem-no como uma subcomponente do bem-estar, que abrange indicadores mentais/psicológicos (como afeto, frustração, ansiedade) e indicadores físicos/fisiológicos (como pressão arterial, saúde física geral, condição cardíaca).

Peter Warr (2002) na sua abordagem ao bem-estar no trabalho posiciona a perspetiva tradicional do constructo ao nível da satisfação do trabalho, em termos gerais (satisfação global no trabalho) e em termos específicos (diferentes aspetos da satisfação, como, a remuneração, as condições de trabalho e as relações interpessoais). Apesar da diversidade de literatura existente sobre a definição do bem-estar no trabalho, ainda se apresenta uma falta de clareza relativamente à sua concetualização. No entanto, no presente estudo, optou-se por considerar o bem-estar no trabalho como o bem-estar afetivo, com base na concetualização de Warr (1990), visto que, a estrutura do bem-estar afetivo tem sido classificada de forma equivalente ao bem-estar afetivo geral (Gonçalves & Neves, 2011), como um indicativo do bem-estar psicológico (Daniels, 2000) e da saúde mental em contexto de trabalho (Chambel, 2005).

Também foi mencionado por Daniels et al. (1997), que a satisfação constitui uma forma de operacionalizar o bem-estar afetivo no trabalho. Contudo, os autores defendem que essa medida não é suficiente para captar todas as reações afetivas que o indivíduo pode presenciar relativamente ao seu trabalho. Logo, as medidas utilizadas por modelos multidimensionais do bem-estar afetivo

apresentam ser a melhor opção para compreender os fenômenos do bem-estar afetivo no trabalho (Daniels et al., 1997).

Segundo a conceptualização do modelo de bem-estar afetivo desenvolvido por Warr (1990), este classifica as emoções sentidas no contexto em duas dimensões ortogonais: prazer e ativação. Os dois eixos (horizontal e vertical) descrevem que o bem-estar é dirigido consoante a localização relativa a estas duas dimensões e a distância do ponto médio. No que se refere à localização relativa esta exprime o conteúdo de sentimentos. No que concerne à distância do ponto médio, esta representa a intensidade, podendo ser maior (maior distância) ou menor (menor distância). Deste modo, um determinado grau de desprazer/insatisfação ou prazer/satisfação (dimensão horizontal) pode ser acompanhado com diferentes níveis de ativação (dimensão vertical) que, por sua vez, estes níveis de ativação serão acompanhados por diferentes níveis de prazer (Warr, 1990).

Da combinação do eixo do prazer (dimensão horizontal), correspondente às avaliações de satisfação geral no trabalho, com o eixo da ativação (dimensão vertical), apresenta-se quatro quadrantes: ansiedade (elevada ativação e baixo prazer); entusiasmo (elevada ativação e elevado prazer); depressão (baixa ativação e baixo prazer); e, por fim, conforto (baixa ativação e elevado prazer). Consequentemente origina-se assim dois novos eixos ortogonais: ansiedade/conforto e depressão/entusiasmo.

Danna e Griffin (1999) afirmam que as experiências vividas no trabalho apresentam implicações para a saúde e o bem-estar dos indivíduos. O trabalho faz parte da vida das pessoas, quer relativamente ao seu ciclo de vida, quer na vida diária das pessoas empregadas. Segundo Ramos (2016), o período mais ativo dos indivíduos é passado a trabalhar, contribuindo para que cada vez mais as organizações despendam tempo e energia na procura de programas e medidas, no sentido de criar ambientes de trabalho saudáveis. A promoção do bem-estar no trabalho traduz-se em contribuir para a diminuição do absentismo, o incremento da satisfação de trabalho e o aumento do bem-estar, também melhorando a produtividade dos colaboradores (Parks & Steelman, 2008; Quick, 1999; Tavares & Sílvia, 2012).

Com as diferentes e novas exigências ao nível laboral e dinâmicas de família, o CTF têm apresentando interferências com o bem-estar da população trabalhadora. Segundo Grant-Vallone e Donaldson (2001), altos níveis de CTF são preditores de níveis reduzidos de bem-estar dos colaboradores. A teoria de conservação dos recursos poderá ser explicadora deste efeito negativo entre o CTF e o bem-estar (Hobfoll, 2002). Esta teoria defende que o *stress* provém de: 1) quando recursos chave são ameaçados de perda; 2) quando os recursos chave são perdidos; e 3) quando existe uma falha na obtenção de recursos chave após um esforço significativo (Hobfoll et al., 2018). Na ameaça de recursos valiosos, como tempo e energia, o CTF poderá acelerar o *stress* percecionado pelos

indivíduos levando a uma redução dos níveis de bem-estar (Karapinar et al., 2019). Para tal, e com base na informação referida, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 5: *O conflito trabalho-família encontra-se negativamente associado ao bem-estar afetivo dos colaboradores.*

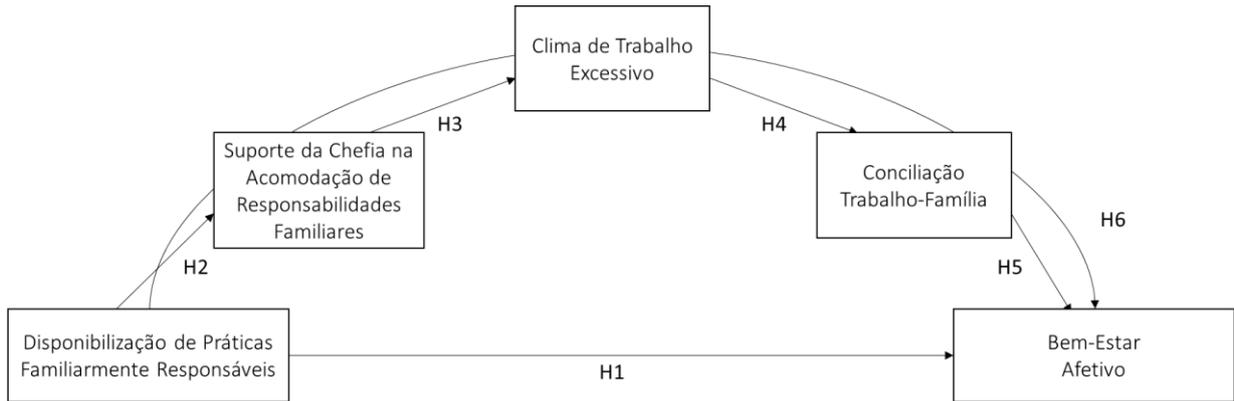
Como referido anteriormente, as práticas de apoio à família aplicadas pelas organizações levam a um melhoramento do bem-estar dos colaboradores das mesmas. Como tal, a flexibilidade temporal e laboral (um tópico inserido nas PFR) foi alvo de estudos académicos sobre a saúde, pois a utilização de práticas que permitem os colaboradores apresentarem melhor flexibilidade no seu trabalho levam a um potencial de reduzir alguns problemas de saúde, como *stress* e *burnout*. Um estudo realizado por Brown e Pitt-Catsouphe (2016), analisou trabalhadores que providenciavam cuidados a um parente idoso, e foi possível confirmar que a disponibilização de trabalho flexível permite reduzir o *stress* da pessoa cuidadora e também a redução do *stress* relacionado com o conflito entre trabalho-família. Estas práticas de flexibilidade também possibilitam uma redução da ansiedade para as mães que retornam ao trabalho após a licença de maternidade (Perry-Jenkins, Smith, Wadsworth, & Halpern, 2017). Tal como Grzywacz e colegas (2008) sugerem, os trabalhadores que utilizam as práticas formais relativas à flexibilidade laboral, reportam menor *stress* e *burnout*, comparando com trabalhadores que não beneficiam destas práticas formais.

Face à revisão da literatura efetuada, considera-se as PFR aplicadas nas organizações, isto é, medidas que respondam às necessidades familiares, medidas de flexibilidade temporal e/ou espacial e medidas legais, poderão incrementar o bem-estar afetivo dos trabalhadores por intermédio do incremento do apoio da chefia à utilização dessas práticas, conseqüente diminuição do clima de trabalho excessivo e redução do conflito trabalho-família. De outra forma, propõe-se a existência de um efeito de medição sequencial destes três fatores na relação entre PFR e o bem-estar no trabalho, a que corresponde à última hipótese de estudo:

Hipótese 6: *A relação entre a disponibilização de PFR e o bem-estar afetivo é mediada pelo efeito conjunto e sequencial do suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares, do clima de trabalho excessivo e do conflito trabalho-família.*

Considerando as hipóteses apresentadas ao longo da presente dissertação será testado o modelo de investigação presente na Figura 1.1. Para testar o modelo de investigação, realizou-se um estudo quantitativo de natureza correlacional, cuja metodologia apresenta na seção seguinte.

Figura 1.1. *Modelo de Investigação*



Capítulo II – Metodologia

2.1 Procedimento

Os dados foram recolhidos mediante a aplicação de um questionário a trabalhadores de organizações a operar em Portugal. O instrumento foi desenvolvido no *software* Qualtrics e divulgado através da rede profissional LinkedIn e da rede social Facebook. Era composto por uma folha de rosto (Anexo A), onde era explicado o propósito da investigação, dadas as instruções de preenchimento, garantido a confidencialidade e anonimato das repostas, e feito um agradecimento pela colaboração. Ao consentimento informado seguiam-se as questões relativas às diferentes medidas incluídas no questionário (ver ponto 2.3.).

2.2 Participantes

O questionário foi acedido por 369 pessoas. Depois de eliminados os questionários incompletos, contabilizaram-se 185 participações válidas. Trata-se de uma amostra de conveniência, uma vez que não foram estabelecidos critérios de amostragem específicos, além de a pessoa se encontrar empregada à data do inquérito e reportar a uma chefia direta no exercício das suas funções.

A maioria dos participantes é do sexo feminino (61.6%), com idades compreendidas entre os 21 e os 67 anos ($M=38.6$; $DP=13.2$), e com habilitações literárias até ao 9ºano (2.2%), ao nível do ensino secundário (26.5%) e ensino superior (71.4%). Nota-se que 77.8% dos inquiridos exercem cargos de chefia. Constata-se que a maioria dos participantes apresenta o seu estado civil como solteiro(a) ou divorciado(a) (58.4%), com apenas 41.6% casados ou com união de facto. Relativamente ao número de dependentes a cargo, observa-se que 23.2% da amostra possui dependentes de menor de idade, 15.7% responsáveis por dependentes maiores de idade, 6.0% com dependentes maior e menor de idade e 55.1% dos participantes não apresentarem dependentes a seu cargo. A antiguidade na organização varia entre 3 meses e 51 anos ($M=11.7$; $DP=13.2$) e o tempo de trabalho com a chefia direta varia entre menos de 1 mês e 30 anos ($M=5.3$; $DP=7.7$). EM termos contratuais, 74.1% dos participantes são trabalhadores efetivos e os restantes apresentam-se em contrato de trabalho a termo (11.9%), trabalho temporário (2.7%), estágio (5.9%) e outra não especificada (5.4%). Ainda, 66.5% dos inquiridos apresenta-se em teletrabalho, com apenas 23.8% a trabalhar no seu local de trabalho habitual, 5,4% em suspensão de contrato/*lay-off*, 1.1% em licença sem vencimento e 3.2% noutra situação não especificada. A maioria dos participantes trabalham numa organização com mais de 250 trabalhadores (78.9%) e em organizações que operam no setor terciário (89.2%). Identifica-se que 77.8% dos participantes operam em organizações com fins lucrativos, e em organizações privadas (78.9%), com apenas 20.5% em organizações públicas e 0.5% em organizações público-privada.

2.3 Instrumentos e Medidas

O questionário aplicado é composto pelas seguintes medidas:

a) Disponibilização de Práticas Familiarmente Responsáveis

Para avaliar as práticas disponibilizadas pela organização foi utilizada uma adaptação da medida sugerida por Allen (2001), traduzida por Chambel e Santos (2009). Esta abrange um conjunto de dez práticas, agrupadas em duas categorias: práticas de flexibilidade (horário de trabalho flexível; semana de trabalho comprimida, ou seja, as mesmas horas de trabalho concentradas em menos dias da semana; trabalho a partir de casa ou teletrabalho; e trabalho a tempo parcial); e práticas de suporte no cuidado de dependentes (creches/jardins-de-infância no local de trabalho; subsídios de apoio à infância; serviços de informação/encaminhamento sobre creches/jardins-de-infância; licença de maternidade paga; licença de paternidade paga; e apoio no cuidado a idosos). No presente estudo foram excluídas as licenças de maternidade e paternidade pagas, dado que, são impostas pela lei portuguesa e foi inserido um novo item relativo à aplicação de licença parental superior ao exigido: «*Licença de maternidade/paternidade superior ao estabelecido por lei*». Com base na realidade atual das PFR nas organizações em Portugal, procedeu-se à introdução de mais sete itens, com o objetivo de corresponder melhor a realidade e necessidades atuais dos colaboradores, tendo por base a norma e indicadores desenvolvidos pela Fundación másfamilia¹. Sendo estes: «*Apoios ao transporte para o local de trabalho (por exemplo: comparticipação do custo do passe, autocarro, viatura da empresa)*.»; «*Possibilidade de ausentar do posto de trabalho por uma emergência familiar, sem aviso prévio*.»; «*Assistência de saúde incluindo os familiares diretos*.»; «*Comparticipação de apoio nos cuidados a dependentes ascendentes (Pais e/ou Mães; Avôs e/ou Avós)*.»; «*Comparticipação de apoio nos cuidados a dependentes descendentes (Filhos/as)*.»; «*Organização de ações destinadas a colaboradores e familiares (por exemplo: festas de natal, convívios anuais)*.» e «*Entrega de pacotes/kits de apoio à família (por exemplo: material escolar, bens de primeira necessidade, produtos de puericultura/bebé)*.» (Anexo B).

Cada participante deveria assinalar se cada uma das práticas estava disponível no seu local de trabalho, registando 0 se a prática não existia e 1 se a prática estivesse disponível.

¹ A Fundación másfamilia trata-se de uma organização privada e sem fins lucrativos, tendo como principal objetivo fornecer soluções profissionais para a proteção e melhoria da qualidade de vida e bem-estar das famílias. Neste âmbito concebeu um sistema de certificação privado (efr). Através do desenvolvimento da Norma (efr 1000-1) é possível determinar os vários parâmetros e indicadores (efr 1000-10 avaliados pela organização de maneira a criar um instrumento de gestão de conciliação.

b) Suporte de Chefia na Acomodação de Responsabilidades Familiares

O suporte de chefia foi avaliado através da escala de três itens desenvolvida por Clark (2001) («*O meu supervisor compreende as minhas exigências familiares*»; «*O meu supervisor ouve-me quando falo sobre assuntos familiares*»; «*O meu supervisor reconhece que apresento obrigações como membro de uma família*», em conjunto com o acréscimo de três itens elaborados por Hammer e colegas (2009). Os itens adicionados referem-se: ao apoio do supervisor a nível instrumental («*O meu supervisor trabalha com os seus colaboradores eficiente de maneira a resolver, criativamente, os conflitos entre a vida profissional e pessoal*»); comportamento exemplar («*O meu supervisor é um bom exemplo de um colaborador que consegue conciliar tanto a sua vida profissional como pessoal*»); e, por fim, maneiras criativas de conciliar o trabalho-família («*O meu supervisor pergunta sugestões de como facilitar o trabalho dos seus colaboradores com o equilíbrio das suas vidas profissionais e pessoais*»). Os indivíduos devem assinalar as suas respostas através da escala de tipo Likert de 5 pontos, variando de *discorda totalmente* (1) e *concorda totalmente* (5) (Anexo C). Os seis itens apresentam um coeficiente de alfa de Cronbach de .92, o que indica muito boa consistência interna, tendo-se procedido ao cálculo do indicador geral com base na média das respostas aos itens. Valores mais altos nesta medida indicam maior apoio da chefia.

c) Clima de Trabalho Excessivo

A percepção dos participantes sobre o clima de trabalho excessivo foi avaliado através da escala *Overwork Climate-Scale*, da autoria de Mazzetti e colegas (2016), constituído por 7 itens relacionados com a percepção do ambiente de trabalho em resposta às expectativas que a chefia projeta (e.g. «*A gestão encoraja os colaboradores a trabalhar horas extras*»; «*Trabalhar horas extra é importante para ser promovido/a*»). Os indivíduos devem assinalar as suas respostas através da escala de tipo Likert de 5 pontos, variando de *discorda totalmente* (1) a *concorda totalmente* (5) (Anexo D). A medida apresenta um alfa de Cronbach de .82, indicando uma boa consistência interna, procedendo-se assim ao cálculo do indicador geral com base na média das respostas aos itens. Valores mais altos nesta medida indicam uma maior percepção de clima de trabalho excessivo por parte dos colaboradores.

d) Conflito Trabalho-Família

A percepção dos participantes sobre a sua capacidade de conciliação trabalho família foi avaliada através da escala de conciliação trabalho-família desenvolvida por Netemeyer e colegas (1996), constituída por 10 itens, que tem em conta a bidirecionalidade desta interferência (CTF e CFT). Os indivíduos devem assinalar as suas respostas através da escala de tipo Likert de 5 pontos, variando de *discorda totalmente* (1) a *concorda totalmente* (5) (Anexo E). No presente estudo foram usados apenas os 5 itens referentes ao conflito na direção trabalho-família, cujo alfa de Cronbach é de .94. O

indicador de CTF foi obtido através da média das respostas atribuídas aos itens, com valores mais elevados nesta medida a indicar maior CTF.

e) Bem-estar Afetivo

O bem-estar afetivo dos participantes no trabalho foi avaliado através do *IWP Multi-Affect Indicator* (Warr, 1990), constituído por 12 itens (e.g. «Tenso»; «Confortável»; «Infeliz»; «Entusiasmado»). Os indivíduos assinalaram as suas respostas através de uma escala de tipo Likert de 6 pontos, variando de *nunca* (1) a, *todo o tempo* (6). O indicador de bem-estar afetivo no trabalho foi obtido através da média das respostas atribuídas aos itens, os quais apresentam muito boa consistência interna ($\alpha=.93$; Anexo F).

O questionário continha igualmente questões relativas a informações sociodemográficas e profissionais (Anexo G) como a idade, o género, o estado civil, as habilitações literárias, a antiguidade, a situação contratual, o exercício ou não de um cargo de chefia, se existe dependentes a cargo, o número do agregado familiar, as condições de trabalho, o setor de atividade da organização, a sua classificação e dimensão.

Capítulo III – Resultados

Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e macro PROCESS (Hayes, 2012).

Para verificar a possível associação entre as variáveis em estudo, procedeu-se ao estudo das correlações, cujos resultados são possíveis de observar no Quadro 3.1. Este apresenta também as médias, desvios-padrão e consistência interna das variáveis. Analisaram-se os índices de correlação de Spearman, revelando que as variáveis presentes no modelo de investigação encontram-se associadas entre si, exceto a disponibilização das PFR perante o clima de trabalho excessivo.

Verifica-se que as correlações mais fortes entre as variáveis que compõem o modelo estão associadas ao bem-estar afetivo, pelo que a perceção desta variável pelos colaboradores encontra-se moderadamente associada à perceção de suporte da chefia ($\rho=.53, p<.001$) e à variável clima de trabalho excessivo ($\rho=-.41, p<.001$), existindo igualmente uma correlação moderada entre o suporte da chefia para com o número de PFR disponibilizadas pela organização ($\rho=.44, p<.001$). No entanto, o clima de trabalho excessivo também apresenta uma correlação significativa com o conflito trabalho-família ($r=.44, p<.001$) e com o suporte da chefia ($r=-.34, p<.001$).

Nenhuma das variáveis sociodemográficas e profissionais incluídas no questionário se revelou significativamente associada ao bem-estar afetivo dos participantes no trabalho.

Quadro 3.1. Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5
1. Disponibilização de PFR	6.11	3.17	(.73)				
2. Suporte da Chefia	3.52	.94	.44**	(.92)			
3. Clima de Trabalho Excessivo	1.79	.84	-.10	-.34**	(.82)		
4. Conflito Trabalho-Família	2.84	1.04	-.31**	-.27**	.44**	(.94)	
5. Bem-Estar Afetivo	4.05	.83	.29**	.53**	-.41**	-.39**	(.93)

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

De forma a analisar o modelo de investigação proposto e verificar o efeito de mediação sequencial das variáveis em estudo recorreu-se à Macro PROCESS, para o SPSS da IBM Statistics, proposto por Hayes (2012), utilizando o modelo 6.

A Hipótese 1 propõe uma relação positiva entre a disponibilização das PFR pelas organizações e o bem-estar dos seus colaboradores, isto é, quanto mais práticas de apoio à família percecionadas pelos colaboradores, melhor o bem-estar destes no trabalho. Os resultados obtidos apoiam a hipótese em

estudo como é possível verificar no Quadro 3.2, a percepção da disponibilização de PFR na organização está relacionada positivamente com o bem-estar afetivo dos colaboradores ($B=.08, p<.001$).

Quadro 3.2. *Modelo de mediação sequencial*

	Suporte de Chefia		Clima de Trabalho Excessivo		Conflito de Trabalho-Família		Bem-Estar Afetivo	
	B	LI; LS	B	LI; LS	B	LI; LS	B	LI; LS
<i>Efeito Total</i>								
Constante							3.57**	3.32;3.81
Disponibilização PFR							.08**	.04; .12
Efeitos diretos								
Constante	2.70**	2.44; 2.97	3.89**	1.66; 2.56	2.05*	1.24;2.87	3.66**	3.06; 4.26
Disponibilização PFR	.13**	.10; .17	.03	-.02; .07	-.09**	-.13; -.04	0.01	-.03; .04
Suporte de Chefia			-.36**	-.49; -.22	-0.04	-.20; .13	.39**	0.28; .51
Clima de Trabalho Excessivo					.52**	.36; .68	-.19**	-.31; -.06
Conflito Trabalho-Família							-.18**	-.28; -.07
R ²	0.21		0.13		0.29		0.46	
	F(1,183)= 47.39**		F(2,182)= 13.89**		F(3,181)= 23.90**		F(4,180)= 37.60**	

Nota: ** $p<0,001$; * $p<0,01$; LI= Limite inferior; LS= Limite superior;

Relativamente à Hipótese 2, esta propõe a existência de uma associação positiva entre as PFR disponibilizadas e o apoio da chefia, isto é, quanto maior a percepção pelos colaboradores das PFR existentes na organização, maior a percepção de apoio por parte da chefia. Os resultados indicam que a percepção das PFR disponibilizadas pela organização está significativamente relacionada com o suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares ($B=.13; p<.001$), apoiando assim a hipótese em estudo.

Em relação à Hipótese 3, esta sugere que a relação entre o suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares e o clima de trabalho excessivo apresentam uma associação negativa, ou seja, quanto maior o suporte da chefia, menor a percepção da existência de um clima de trabalho excessivo. Através dos resultados obtidos indicam que o clima de trabalho excessivo é explicado significativamente pelo suporte da chefia ($B=-.36; p<.001$).

Referente à Hipótese 4, esta propõe que o clima de trabalho excessivo está associado positivamente com o conflito entre trabalho e família, percebido pelos colaboradores. Os resultados indicam que o clima de trabalho excessivo está associado significativamente com o conflito trabalho-família ($B=.52; p<.001$).

A Hipótese 5 sugere uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e o bem-estar dos colaboradores, isto é, quanto menor o conflito percebido pelos colaboradores, maior será o bem-

estar dos mesmos. Tal como proposto verifica-se que o conflito trabalho-família, apresenta um efeito estatisticamente significativo perante o bem-estar ($B=-.18$; $p<.001$).

Por fim, a Hipótese 6 propôs a existência de uma relação entre as PFR e o bem-estar afetivo, que é mediada pelo efeito conjunto e sequencial do suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares, do clima de trabalho excessivo e do conflito trabalho-família. Ao analisar os efeitos indiretos entre as variáveis do modelo (Quadro 3.3), verifica-se um efeito significativo destas variáveis como mediadoras sequenciais da relação entre as PFR disponíveis e o bem-estar dos colaboradores, deixando a perceção de PFR de exercer um efeito estatisticamente significativo sobre o bem-estar reportado pelos inquiridos ($B=.01$; 95% IC=-.03, .04). Este efeito pressupõe que as PFR são relevantes para o bem-estar, pois, a existência destas práticas na organização incentiva as chefias a apresentarem maior apoio aos seus colaboradores relativamente a assuntos familiares/pessoais, despromovendo assim um clima de trabalho excessivo, permitindo que haja uma diminuição do conflito entre trabalho-família, que por sua vez, influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores. O modelo explica 46% da variância dos níveis de bem-estar afetivo dos participantes no trabalho ($F(4,180)=37.60$, $p<.001$).

Quadro 3.3. *Efeitos Indiretos do modelo de mediação sequencial*

	Efeito Indireto	B	LI; LS
Total		0.08	0.04; 0.11
PFR → Suporte Chefia → Bem-Estar		0.05	0.03;0.08
PFR → Clima de Trabalho Excessivo → Bem-Estar		-0.00	-0.02; 0.00
PFR → CTF → Bem-Estar		0.02	0.00; 0.03
PFR → Suporte Chefia → Clima de Trabalho Excessivo → Bem-Estar		0.01	0.00; 0.02
PFR → Suporte Chefia → CTF → Bem-Estar		0.00	0.00; 0.01
PFR → Clima de Trabalho Excessivo → CTF → Bem-Estar		-0.00	-0.01; 0.00
PFR → Suporte Chefia → Clima de Trabalho Excessivo → CTF → Bem-Estar		-0.00	0.00; 0.10

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

O presente estudo pretendeu compreender como a disponibilização de PFR nas organizações se encontra associada ao bem-estar dos seus colaboradores. Pretendeu ainda analisar-se o possível efeito conjunto sequencial da disponibilização destas práticas tendo em conta o suporte da chefia à acomodação de responsabilidades familiares, do clima de trabalho excessivo e do conflito trabalho-família. Dessa forma, procurou contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre o impacto que as práticas de apoio à família apresentam no impacto no bem-estar dos colaboradores (Javed, 2019) e uma melhor compreensão dos preditores que influenciam esta relação.

De acordo com as hipóteses formuladas, constatou-se empiricamente que a Hipótese 1, que previa uma relação positiva entre a disponibilização das PFR e o bem-estar dos colaboradores, foi verificada. Concluindo assim que o investimento por parte das organizações em providenciar este tipo de práticas apresenta uma relação positiva com o bem-estar dos colaboradores, indo ao encontro ao defendido em estudos anteriores (Amorim & Santos, 2017; Coronel et al., 2010). Tais resultados podem ser explicados pelo facto de que as organizações ao disponibilizarem as PFR geram um ambiente organizacional que promove a conciliação entre as exigências percebidas pela vida profissional e vida pessoal/familiar, aliviando sentimentos negativos provenientes do conflito da gerência desses domínios (Grönlund & Öun, 2010; Javed, 2019; Lunau et al., 2014). Assim estas PFR possibilitam a organização influenciar positivamente o bem-estar nos colaboradores, um tema de interesse por parte das organizações (Ungureanu et al., 2019) e sociedade em geral (UNICEF, 2020).

Verifica-se que também a Hipótese 2 foi suportada, isto é, constata-se que a disponibilização das PFR está positivamente associada à percepção de suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares. Estes resultados propõem que as lideranças assumem um papel determinante para que os colaboradores percecionem que a utilização destas PFR seja considerada algo positivo e beneficiário para os mesmos. Segundo Ngo et al. (2009) uma melhor eficácia na implementação das PFR deve-se ao facto da organização apresentar chefias que acreditam na utilização e benefícios das mesmas, tendo como objetivo alcançar certos objetivos organizacionais. Constata-se que a promoção de uma cultura organizacional que suporta e apoia a utilização destas PFR é crucial para que estas práticas não sejam apenas disponibilizadas mas para que sejam realmente beneficiadas pelos colaboradores.

No que diz respeito à Hipótese 3 foi verificado que o suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares apresenta uma relação negativa perante o clima de trabalho excessivo, indo ao encontro ao esperado na literatura existente. Os colaboradores ao percecionarem uma chefia apoia as PFR por parte dos seus colaboradores percecionam também uma redução na percepção do

clima de trabalho excessivo. Isto é possível verificar, pois, o suporte da chefia relativamente na acomodação de responsabilidades familiares permite a redução da exigência de trabalhar fora de horas, contribuindo assim para o desenvolvimento de um clima organizacional positivo (Ngo et al., 2009).

Constatou-se que a hipótese 4 também foi apoiada, verificando-se que o clima de trabalho excessivo está positivamente associado com o conflito trabalho-família. De acordo com a literatura existente, esta relação seria expectável, pois as interferências entre o domínio profissional e o domínio pessoal/familiar apresentam estar associadas negativamente ao número de horas de trabalho, ou seja, quando mais horas despendidas fora do horário de trabalho maior será o deterioramento relativamente às relações entre os domínios. Esta relação poderá ser explicada pelo facto da necessidade de trabalhar mais horas laborais, devido ao clima organizacional percebido pelos colaboradores, faz com que estes direcionem a sua energia para essas horas extras, privando a sua energia disponível para com a sua vida pessoal/familiar (Valcour, 2007).

Relativamente à Hipótese 5, foi possível verificar a existência de uma relação negativa entre o conflito trabalho-família para com o bem-estar dos colaboradores. Tais resultados vão ao encontro ao estudo proposto por Grant-Vallone e Donaldson (2001). Estes autores reconhecem que altos níveis de CTF estão associados a níveis reduzidos de bem-estar dos colaboradores. Este tipo de relação poderá ser explicada pela teoria de conservação desenvolvida por Hobfoll (2002), anteriormente referida. Ou seja, na ameaça de recursos valiosos, como o tempo e a energia, o CTF poderá acelerar o *stress* dos colaboradores, que por sua vez interfere negativamente com o bem-estar dos mesmos (Karapinar et al., 2019).

Como referido e provado anteriormente, a disponibilização das PFR promovem um melhor bem-estar nos colaboradores, contudo, torna-se importante ter em conta outras variáveis que possam explicar a relação. Para tal analisou-se a Hipótese 6 que previa a existência de uma relação entre a disponibilização das PFR e o bem-estar afetivo dos colaboradores, sendo mediada pelo efeito conjunto e sequencial do suporte da chefia na acomodação de responsabilidades familiares, do clima de trabalho excessivo e do conflito trabalho-família. Segundo os resultados foi possível confirmar o efeito mediador proposto, com o modelo a explicar cerca de metade da variabilidade dos níveis de bem-estar afetivo dos colaboradores. Isto significa que através deste modelo, é possível aplicar certas diretrizes para que as organizações tenham influência positiva no bem-estar dos seus colaboradores, complementando a presente literatura sobre esta temática (Javed, 2019). Para tal, as organizações ao disponibilizarem as PFR, deverão encorajar suporte da chefia perante este tema, de maneira a que haja apoio às responsabilidades familiares, permitindo que os colaboradores percecionem um clima organizacional mais positivo, reduzindo a percepção de um clima de trabalho excessivo. Ao reduzir a percepção do clima de trabalho no qual a chefia, supervisores e colegas, entendem ser normal a

dedicação extraordinária de horas de trabalho (Mazzetti et al., 2016), os colaboradores despendem menos o seu tempo e energia em horas-extras, possibilitando assim uma melhor conciliação entre as responsabilidades provenientes da sua esfera pessoal/familiar, ou seja, redução do conflito trabalho-família. Por sua vez, a redução do CFT permitirá um melhoramento do bem-estar dos colaboradores.

Tendo como um dos objetivos a criação de linhas orientadoras para a aplicação das PFR ser eficiente e constituir-se como ferramenta de gestão de RH para a promoção de um bem-estar dos seus colaboradores, torna-se possível, através do modelo proposto, criar uma ideia de algumas variáveis essenciais para uma melhor aplicação destas práticas e monitorização da sua eficácia. Para tal o seguinte quadro (Quadro 4.1.), apresenta ideias gerais de como incorporar o presente modelo de estudo na realidade organizacional.

Quadro 4.1. Linhas orientadoras de aplicação eficaz das PFR, segundo o modelo de estudo

<p>Suporte da Chefia na Acomodação das Responsabilidades Familiars</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de formação para as lideranças estratégicas, com o objetivo de partilhar as PFR existentes na organização; • Ações de formação para as lideranças estratégicas, fornecendo ferramentas comportamentais de maneira a desenvolver a capacidade de providenciar apoio e suporte aos seus colaboradores.
<p>Clima de Trabalho Excessivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de PFR que promovam o controlo do tempo e energia dos colaboradores; • Sensibilização às lideranças com o intuito de encorajar os colaboradores a beneficiarem das PFR; • Despromover a cultura de não ser possível desfocar o trabalho devido a responsabilidades familiares.
<p>Conflito Trabalho-Família</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Providenciar canais de comunicação onde os colaboradores partilhem as suas dificuldades de conciliação (de maneira a desenvolver um diagnóstico); • Promover PFR que vão de encontro com as necessidades percecionadas pelos colaboradores.
<p>Monitorização</p>	<p>Questões que devem ter tidas em conta, ao se aplicar as PFR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores estão realmente a recorrer às PFR existentes? • As PFR existentes estão a ter impacto positivo nos meus colaboradores? • Os colaboradores percecionam suporte por parte da chefia, no que diz respeito à utilização das PFR? • Os colaboradores apresentam tendência a desvalorizar as suas exigências familiares/pessoais de maneira a não prejudicar o trabalho? • As PFR existentes são suficientes para uma contribuição positiva no bem-estar dos colaboradores?

Nenhum estudo está isento de limitações, pelo que serão apresentadas algumas das mesmas identificadas na presente dissertação. Primeiro, a amostra ter sido recolhida por conveniência

condicionando assim a generalização dos resultados, e o facto da composição da mesma a nível etário não se apresentar ser representativa (<30 anos= 38.9%; 31-45 anos= 21.6%; 46-60 anos= 36.8%; >60 anos= 2.7%). Desta maneira, torna-se relevante o uso de amostras mais representativas em estudos futuros. Em segundo lugar, deve-se ter em conta a metodologia aplicada. A aplicação de estudos correlacionais apresenta impedimentos, pois não permitem inferir onexo causal entre as variáveis. Por outro lado, no presente estudo foi aplicado um instrumento para recolher todas as variáveis junto da mesma fonte, o que poderá ser alvo de enviesamentos de fonte única (Podsakoff et al., 2003). Aconselha-se em estudos futuros a recolha de dados junto de diferentes fontes (e.g. recolha da disponibilização das PFR junto da organização e restantes variáveis junto dos colaboradores) ou em diferentes momentos do tempo, ou seja, divisão da recolha de dados de algumas variáveis no tempo 1 e as restantes no tempo 2. Terceiro, limitações relativas ao modelo de investigação, pois o conjunto de variáveis incluídas no modelo explicam somente cerca de metade da variabilidade dos níveis de bem-estar dos colaboradores. Torna-se assim relevante que estudos investiguem outras variáveis mediadoras que permitam uma melhor compreensão do efeito da disponibilização das PFR perante o bem-estar dos colaboradores. A comunicação interna poderá ser uma variável com potencialidade de ser estudada como moderadora desta relação, pois a disponibilização destas práticas poderá existir formalmente, no entanto, se os colaboradores não tiverem conhecimento das mesmas poderão não aderir às mesmas ou ser influenciados pelos seus benefícios, não influenciando assim o seu bem-estar. Por outro lado a situação atual da COVID-19, fez com que as condições de trabalho alterassem de forma disruptiva podendo ser alvo de estudo no futuro relativamente ao impacto que as PFR apresentam no bem-estar dos colaboradores tendo em conta as mudanças laborais atuais.

Na literatura existente relativamente à temática sobre as PFR, prevalece a ótica das relações que as organizações obtêm com os seus colaboradores investindo nestas práticas, ou vice-versa. No entanto, torna-se possível verificar que este tipo de práticas poderá ter o potencial de influenciar não só ao nível local mas também na sua sociedade. Esta abordagem mais global, proveniente de um relatório prático elaborado pela UNICEF *East Asia and Pacific*, apresenta uma nova abordagem para as PFR, permitindo que estas sejam uma ferramenta organizacional que permita que as organizações progridam para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (*Sustainable Development Goals – SDGs*). Além do mais, as organizações que anteriormente à pandemia corrente, disponibilizavam este tipo de PFR, apresentaram estruturas que adaptaram-se mais facilmente ao novo contexto e eventos inesperados (UNICEF, 2020), espelhando assim uma melhor capacidade de sobrevivência comparativamente com organizações com a ausência deste tipo de práticas. Em suma, estes novos pontos de vista, e tendo em consideração a literatura existente, existe a potencialidade de considerar que as PFR se constituem como uma resposta a variados desafios e exigências que a sociedade atual enfrenta, permitindo também um futuro mais sustentável.

Referências Bibliográficas

- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G. L., Grimsmo, A., Tómasson, K., & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Supplement*, 5(5), 14–21.
- Albrecht, G. H. (2003). How Friendly are Family Friendly Policies? *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 177–192. <https://doi.org/10.5840/beq200313213>
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Amorim, S., & Santos, G. G. (2017). Employee and Human Resource Managers Perceptions About Family-Friendly Work Practices: A Case Study Focused on Perceived Organizational Support. *Managing Organizational Diversity: Trends and Challenges in Management and Engineering*, 1–158. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=WqfG1HDc3fsC&oi=fnd&pg=PR7&ots=XJLlupFJTE&sig=AA7qzKzo7TAjVJMceM3fnC2TfC0>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2006). Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective. In *The Oxford Handbook of Work and Organization*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0004>
- Bae, K. Bin, & Goodman, D. (2014). The influence of family-friendly policies on turnover and performance in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(4), 520–542. <https://doi.org/10.1177/0091026014536055>
- Bardoel, A. E., Tharenou, P., & Moss, S. A. (1999). Organizational predictors of work-family practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(3), 31–49. <https://doi.org/10.1177/103841119903600304>
- Barigozzi, F., Cremer, H., & Roeder, K. (2017). Women's career choices, social norms and child care policies. *Journal of Public Economics*, 168, 162–173. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.10.004>
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781–796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes

- and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189–220. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475–491. <https://doi.org/10.1177/014920638801400310>
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487–500. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004>
- Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42(2), 168–189. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00286>
- Bhowon, U. (2013). Role Saliency, Work-Family Conflict and Satisfaction of Dual-Earner Couples. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 78. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=93458525&site=eds-live&scope=site>
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3), 813–845. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0002>
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work and Stress*, 24(3), 280–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>
- Brown, M., & Pitt-Catsoupes, M. (2016). A mediational model of workplace flexibility, work–family conflict, and perceived stress among caregivers of older adults. *Community, Work & Family*, 19(4), 379–395. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1034656>
- Burke, R. J. (2008). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2008). Work Hours, Work Intensity, and Work Addiction: Costs and Benefits. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture - Causes, Consequences and Choices* (pp. 3–36). Retrieved from https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=AJXnY9lqYvoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=burke+and+fiengenbaum+2008++Long+Work+Hours+Culture:+Causes,+Consequences+and+Choices+&ots=oxJun-br8T&sig=koTc9vjDxC1PDa_qGCZzFb6Ecd8
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism

- on well-being-the role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813–835. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Kevin Ford, J., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 605–619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391–410. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.09.003>
- Chambel, M. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In C. Editores (Ed.), *In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Coords)*. (pp. 105–134).
- Chambel, M., & Ribeiro, M. (2014). *A Relação entre o Trabalho e a Família* (E. RH, Ed.).
- Chambel, M., & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 275–286. Retrieved from <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=Ink&exprSearch=530939&indexSearch=ID>
- Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520–1545. <https://doi.org/10.1177/0192513X15585809>
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Coronel, J. M., Moreno, E., & Carrasco, M. J. (2010). Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, Work and Organization*, 17(2), 219–239. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00463.x>
- Coyne, J. C., Thompson, R., & Palmer, S. C. (2002). Marital quality, coping with conflict, marital complaints, and affection in couples with a depressed wife. *Journal of Family Psychology*, 16(1), 26–37. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.16.1.26>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K. M., & Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr’s measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 129–138. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00638.x>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of

- the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Daverth, G., Hyde, P., & Cassell, C. (2015). Uptake of organisational work–life balance opportunities: the context of support. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1710–1729. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075567>
- de Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1327–1345. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561225>
- den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: Disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1222–1236. <https://doi.org/10.1080/09585190802109986>
- Dettmers, J., & Biemelt, J. (2018). Always available – the role of perceived advantages and legitimacy. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7–8), 497–510. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0095>
- Dex, S., & Scheibl, F. (1999). Business Performance and Family-Friendly Policies. *Journal of General Management*, 24(4), 22–37. <https://doi.org/10.1177/030630709902400402>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores*. Editora RH.
- Frone, M. R. (2003). *Work-Family Balance*. 143–162.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Frye, N. K., & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197–220. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0548-4>
- Galinsky, E., Sakai, K., & Wigton, T. (2011). Workplace flexibility: From research to action. *Future of Children*, 21(2), 141–161. <https://doi.org/10.1353/foc.2011.0019>
- Galinsky, E., & Stein, P. J. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, 11(4), 368–383.

<https://doi.org/10.1177/019251390011004002>

- Glass, J. L., & Estes, S. B. (1997). The Family Responsive Workplace. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 289–313. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.289>
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313–337. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3)
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2011). Factorial Validation of Warr's (1990) Well-Being Measure: A Sample Study on Police Officers. *Psychology*, 2(7), 706–712. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.27108>
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350–382. <https://doi.org/10.5465/256833>
- Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15(3), 214–226. <https://doi.org/10.1080/02678370110066544>
- Gray, H. (2002). Family-Friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship Between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance. In *Centre for Economic Performance - London School of Economics and Political Science*.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1987). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 37–60. https://doi.org/10.1300/J075v08n02_04
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies : A Theory of Work-Family Enrichment Published by : Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article : WHEN WORK AND FAMILY ARE ALLIES : A THEORY OF WORK-FAMILY ENRICHMENT. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life balance: A matter of choice? *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, pp. 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x>
- Grönlund, A., & Öun, I. (2010). Rethinking work-family conflict: Dual-earner policies, role conflict and role expansion in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 20(3), 179–195. <https://doi.org/10.1177/0958928710364431>
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for

- Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*, 11(2), 199–214. <https://doi.org/10.1080/13668800802024652>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. V. (2005). The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 138–154. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.138>
- 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 Management*, 35(4), 837–856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799–810. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.799>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable moderation, mediation, and conditional process modeling. *Manuscript Submitted for Publication*, (January), 1–39. Retrieved from <http://www.afhayes.com/>
- Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2009). Family-friendly practices and worker representation in Germany. *Industrial Relations*, 48(1), 121–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00548.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>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- ILO. (2019). *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work*. Retrieved from www.ilo.org/publns.
- Javed, U. (2019). Combining career and care-giving: The impact of family-friendly policies on the well-being of working mothers in the United Kingdom. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(5), 44–52. <https://doi.org/10.1002/joe.21950>

- Karapinar, P. B., Camgoz, S. M., & Ekmekci, O. T. (2019). Employee Wellbeing, Workaholism, Work–Family Conflict and Instrumental Spousal Support: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00191-x>
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., ... Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305–349. <https://doi.org/10.5465/19416520802211610>
- Khokher, S. Y., & Beaugard, T. A. (2014). Work–family attitudes and behaviours among newly immigrant Pakistani expatriates: the role of organizational family-friendly policies. *Community, Work & Family*, 17(2), 142–162. <https://doi.org/10.1080/13668803.2013.847060>
- Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728–739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics* 29:, 29, 309–324.
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801–815. <https://doi.org/10.5465/1556411>
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16(1), 21–29. <https://doi.org/10.1108/09649420110380256>
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., Van Der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. *European Journal of Public Health*, 24(3), 422–427. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku010>
- Mandeville, A., Halbesleben, J., & Whitman, M. (2016). Misalignment and Misperception in Preferences to Utilize Family-Friendly Benefits: Implications for Benefit Utilization and Work-Family Conflict. *Personnel Psychology*, 69(4), 895–929. <https://doi.org/10.1111/peps.12124>
- Masterson, C., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2020). The value of 21st century work–family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, job.2442. <https://doi.org/10.1002/job.2442>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D., & Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880–896. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0100>
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance

- outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189>
- McCurdy, A. H., Newman, M. A., & Lovrich, N. P. (2002). Family-friendly workplace policy adoption in general and special purpose local governments: Learning from the Washington state experience. *Review of Public Personnel Administration*, 22(1), 27–51. <https://doi.org/10.1177/0734371X0202200102>
- McGowan, R. A. (2009). Managerial discourses of work and eldercare: (re)producing, resisting, and negotiating boundaries between private and public. *Culture and Organization*, 15(3–4), 307–329. <https://doi.org/10.1080/14759550903119319>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Milkie, M. A., & Peltola, P. (1999). Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act. *Journal of Marriage and the Family*, 61(2), 476. <https://doi.org/10.2307/353763>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ngo, H. Y., Foley, S., & Loi, R. (2009). Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 665–680. <https://doi.org/10.1002/job.606>
- Osterman, P. (1995). *Work/Family Programs and the Employment Relationship*.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational Culture and Climate. In *Handbook of Psychology, Second Edition* (pp. 643–670). <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Parks, K. M., & Steelman, L. A. (2008). Organizational Wellness Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 58–68. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.58>
- Perry-Jenkins, M., Smith, J. Z., Wadsworth, L. P., & Halpern, H. P. (2017). Workplace policies and mental health among working-class, new parents. *Community, Work & Family*, 20(2), 226–249. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1252721>
- Pina e Cunha, M., Leite, A., Castanheira, F., Castro, J., Duarte, J., Neves, P., ... Oliveira, S. (2018). Desafios à conciliação família-trabalho. *Nova SBE, Confederação Empresarial de Portugal*, 72.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128–147. <https://doi.org/10.1108/01437720310475394>
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), 409–431. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.003>
- Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 123–128. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.30.2.123>
- Ramos, M. (2016). *Confronto do Stresse, Fatores Psicossociais e Saúde no Trabalho*.
- Randstad. (2020). *Employer Brand Research 2020*. Retrieved from https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2020-06/randstad_employer_brand_research_2020_report_portugal.pdf?utm_campaign=REBR2020&utm_medium=email&_hsmi=89801134&_hse_nc=p2ANqtz-_ypSQg-nEd0jFl4QOI6GUztU4SHq15FyLkXeEJikXUWurfcWcG_I36KmZWB-Oot4QPvxtTKVDM
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering Spatial and Social Relations: A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12017>
- Roberts, G. E., Gianakis, J. A., McCue, C., & Wang, X. H. (2004). Traditional and family-friendly benefits practices in local governments: Results from a national survey. *Public Personnel Management*, 33(3), 307–330. <https://doi.org/10.1177/009102600403300305>
- Rothbard, N. P., & Dumas, T. (2006). Research perspectives: Managing the work-home interface. In *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 71–89). New York: Psychology Press.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369–386. <https://doi.org/10.2307/3069352>
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452–467. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>
- Santos, G. G. dos. (2008). Género, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva

- de gestão. *E-Cadernos CES*, (01). <https://doi.org/10.4000/eces.118>
- Santos, G. G. dos. (2011). *O desenvolvimento de carreira dos acadêmicos : uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7709>
- Santos, G. G., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: A gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management*, 23(6), 442–457. <https://doi.org/10.1108/17542410810897553>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational and Culture Review. *Annu. Rev. Psychol*, 64(July), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Seyler, D. L., Monroe, P. A., & Garand, J. C. (1995). Balancing Work and Family:: The Role of Employer-Supported Child Care Benefits. *Journal of Family Issues*, 16(2), 170–193. <https://doi.org/10.1177/019251395016002003>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50(4), 316–321. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2012). Coping with work-family conflict: The reciprocal and additive contributions of personal coping and organizational family-friendly support. *Work & Stress*, 26(1), 68–90. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660361>
- Strazdins, L., & Shipley, M. (2007). What Does Family-Friendly Really Mean? Wellbeing, Time, and the Quality of Parents' Job. *Australian Bulletin of Labour*, 33(2), 202–225. Retrieved from <http://www.freepatentsonline.com/article/Australian-Bulletin-Labour/173643846.html>
- Tavares, S., & Sílvia, S. A. (2012). Saúde e Bem-estar no Trabalho. In R. F. C. António L. Neves (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 541–544). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Susana_Tavares/publication/264469852_Saude_e_bem-estar_no_trabalho_Health_and_well-being_at_work/links/53e0c5630cf2d79877a4fd52.pdf
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Ungureanu, P., Bertolotti, F., & Pilati, M. (2019). What drives alignment between offered and perceived well-being initiatives in organizations? A cross-case analysis of employer–employee shared strategic intentionality. *European Management Journal*, 37(6), 742–759. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.005>
- UNICEF, U. N. C. F. (2020). *Family-friendly Policies Handbook for Business* (C. Rutgers, Ed.). UNICEF East Asia and Pacific Regional Office.

- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 315–337. <https://doi.org/10.1348/096317902320369730>
- Veríssimo, M., Pimenta, M., Borges, P., Costa, I. P. e, Monteiro, L., Torres, N., & Martins, C. (2015). Percepções parentais acerca dos conflitos e benefícios associados com a gestão da família e do trabalho. *Diaphora, 13*(1), 01–08. Retrieved from <http://www.sprgs.org.br/diaphora/ojs/index.php/diaphora/article/view/79>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (2002). The study of well-being, behaviour, and attitudes. In *Psychology at work* (pp. 1–25). Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2004-14170-001>
- Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations, 44*(3), 296–328. <https://doi.org/10.1177/0730888417697232>
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). “High-performance” management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 175–195. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>
- Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: Does it do exactly what it says on the tin? *Women in Management Review, 18*, 20–31. <https://doi.org/10.1108/09649420310462307>
- Wood, S. J., de Menezes, L. M., & Lasasosa, A. (2003). Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. *Industrial Relations, 42*(2), 221–250. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00288>

Anexos

Anexo A

Folha de rosto do questionário

Bem vindo(a) à presente investigação!

Sou estudante do Mestrado em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, e, nesse âmbito, estou a realizar um trabalho de investigação, que pretende compreender melhor a perceção dos trabalhadores face à organização onde trabalham, nomeadamente em termos de práticas de apoio à família, conciliação trabalho-família e bem-estar no trabalho.

Para participar no estudo basta encontrar-se a trabalhar e sob a supervisão de uma chefia. A sua participação nesta investigação é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento durante o estudo, sem qualquer prejuízo para si. O preenchimento do questionário ocupa cerca de 10 minutos do seu tempo.

Não há respostas certas nem erradas, apenas se pede que responda com sinceridade. Todas as suas respostas são anónimas e confidenciais, sendo os dados utilizados apenas para fins académicos/estatísticos.

Cada questão tem instruções que auxiliam no preenchimento. Pedimos que responda a todas as questões, para que o seu questionário possa ser considerado para o estudo.

Muito obrigada,

Catarina Ricardo

Ao clicar no botão abaixo, reconhece que a sua participação no estudo é voluntária e que tem conhecimento que pode terminar a sua participação a qualquer momento e por qualquer razão.

Anexo B

Escala da Disponibilização de Práticas Familiarmente Responsáveis

Tendo em consideração a situação anterior ao estado de emergência, indique quais as práticas que se encontravam disponíveis na sua organização:

	0 = Prática não existe	1 = Prática disponível
1. Horário de trabalho flexível		
2. Semana de trabalho comprimida (trabalho concentrado em alguns dias da semana)		
3. Trabalho a partir de casa ou teletrabalho		
4. Possibilidade de alterar o regime laboral para regime de tempo parcial (part-time) a seu pedido.		
5. Apoios ao transporte para o local de trabalho (por exemplo: comparticipação do custo do passe, autocarro, viatura da empresa).		
6. Possibilidade de ausentar do posto de trabalho por uma emergência familiar, sem aviso prévio.		
7. Creches ou jardins-de-infância no local de trabalho.		
8. Comparticipação de apoio à infância (despesas de creche/jardim-de-infância e/ou tempos livres).		
9. Serviços de informação/encaminhamento sobre creches, jardins-de-infância e /ou tempos livres.		
10. Assistência de saúde incluindo os familiares diretos.		
11. Comparticipação de apoio nos cuidados a dependentes ascendentes (Pais e/ou Mães; Avós e/ou Avós).		
12. Comparticipação de apoio nos cuidados a dependentes descendentes (Filhos/as).		
13. Organização de ações destinadas a colaboradores e familiares (por exemplo: festas de natal, convívios anuais).		
14. Licença de parentalidade superior ao estabelecido por lei.		
15. Entrega de pacotes/kits de apoio à família (por exemplo: material escolar, bens de primeira necessidade, produtos de puericultura/bebé).		

Anexo C

Escala do Suporte da Chefia na Acomodação de Responsabilidades Familiares

Reporta a alguma chefia direta no seu trabalho atual?	1 = Sim		2 = Não	
Há quanto tempo trabalha com a chefia direta?	_____			
Qual a frequência de interação com a chefia direta?	1 = Diária	2 = Semanal	3 = Quinzenal	4 = Mensal

Em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente ao comportamento habitual da sua chefia direta antes do estado de emergência:

1 Discorda totalmente	2 Discorda	3 Não concorda nem discorda	4 Concorda	5 Concorda totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5
1. O meu supervisor compreende as minhas exigências familiares.					
2. O meu supervisor ouve-me quando falo sobre assuntos familiares.					
3. O meu supervisor reconhece que apresento obrigações como membro de uma família.					
4. O meu supervisor trabalha com os seus colaboradores de maneira a resolver, criativamente, os conflitos entre a vida profissional e pessoal.					
5. O meu supervisor é um bom exemplo de um colaborador que consegue conciliar tanto a sua vida profissional como pessoal.					
6. O meu supervisor pergunta sugestões de como facilitar o trabalho dos seus colaboradores com o equilíbrio das suas vidas profissionais e pessoais.					

Anexo D

Escala do Clima de Trabalho Excessivo

No que diz respeito ao clima de trabalho habitualmente existente na sua organização (antes do estado de emergência), indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

Na minha organização:

1	2	3	4	5
Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente

	1	2	3	4	5
1. Quase toda a gente espera que os colaboradores trabalhem horas extras.					
2. A gestão encoraja os colaboradores a trabalhar horas extras.					
3. É normal os colaboradores levarem trabalho para fazer em casa.					
4. A maior parte dos colaboradores trabalham além das horas de trabalho oficiais.					
5. Trabalhar horas extra é importante para ser promovido/a.					
6. É considerado normal trabalhar durante os fins de semana.					
7. É difícil tirar um dia de trabalho.					

Anexo E

Escala do Conflito Trabalho Família

As questões que se seguem dizem respeito à coordenação entre vida profissional e familiar/pessoal. Pretende-se que indique em que medida concorda ou discorda com os itens listados no contexto anterior ao estado de emergência:

1	2	3	4	5
Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente

	1	2	3	4	5
1. As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida familiar/pessoal.					
2. O tempo que dispenso no meu trabalho faz com que seja difícil responder as responsabilidades familiares/pessoais.					
3. Tarefas que pretendo realizar na esfera pessoal são impedidas devido às exigências que o meu trabalho requer.					
4. O meu trabalho produz algumas dificuldades impedindo responder às responsabilidades familiares/pessoais.					
5. Devido ao meu trabalho, tendo a fazer mudanças nos planos familiares/pessoais.					
6. As exigências da minha vida familiar/pessoal interferem com a minha vida profissional.					
7. O meu trabalho fica em suspenso devido ao tempo exigido pela minha vida familiar/pessoal.					
8. Restrinjo algumas atividades da minha vida profissional em prol das exigências da minha vida familiar/pessoal.					
9. A minha vida familiar/pessoal interfere nas minhas responsabilidades no trabalho, como cumprir tarefas diárias, trabalhar fora de horas e ter o trabalho realizado a tempo.					
10. Os meus problemas familiares/pessoais interferem com a minha performance no trabalho.					

Anexo F

Escala do Bem-Estar Afetivo

Em que medida o seu trabalho o/a faz sentir como descrito abaixo? Tenha em consideração como se sente habitualmente (antes do estado de emergência) no seu trabalho.

1 Nunca	2 Raramente	3 Por algum tempo	4 Grande parte do tempo	5 Quase todo o tempo	6 Todo o tempo
------------	----------------	-------------------------	-------------------------------	----------------------------	-------------------

	1	2	3	4	5	6
1. Tenso						
2. Ansioso						
3. Preocupado						
4. Confortável						
5. Calmo						
6. Descontraído						
7. Deprimido						
8. Melancólico						
9. Infeliz						
10. Motivado						
11. Entusiasmado						
12. Otimista						

Anexo G

Questões Sociodemográficas

Idade:	_____
Género:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Prefere não responder
Indique o seu estado civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro(a)/Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) ou União de Facto <input type="checkbox"/> Viúvo (a)
Nível de Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Até 9ºano <input type="checkbox"/> Entre o 10º e 12º ano <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento
Há quanto tempo trabalha na organização?	_____
Qual a situação contratual perante a sua organização atual:	<input type="checkbox"/> Efetivo(a) Contrato de trabalho a termo <input type="checkbox"/> Trabalho temporário <input type="checkbox"/> Estagiário(a) <input type="checkbox"/> Outra Situação
Exerce um cargo de chefia?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Têm familiares dependentes a seu cargo?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim, menores de idade <input type="checkbox"/> Sim, maiores de idade <input type="checkbox"/> Sim, maiores e menores de idade
Indique o número de elementos do seu agregado familiar (pessoas que coabitam na sua residência, incluindo você):	_____
Em que setor de atividade de insere a sua organização:	<input type="checkbox"/> Setor primário (atividades extrativas - agricultura, pecuária, pescas...) <input type="checkbox"/> Setor secundário (atividades transformadoras - indústria, construção civil, obras públicas...) <input type="checkbox"/> Setor terciário (prestação de serviços - comércio, transportes, comunicações...)
Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?	<input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Público-privada <input type="checkbox"/> Cooperativa
A sua organização:	<input type="checkbox"/> Tem fins lucrativos <input type="checkbox"/> Não tem fins lucrativos
Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de trabalhadores)?	<input type="checkbox"/> Mais de 250 trabalhadores <input type="checkbox"/> 50 a 250 trabalhadores <input type="checkbox"/> 10 a 49 trabalhadores

	<input type="checkbox"/> até 9 colaboradores
Em que condições de trabalho labora atualmente?	<input type="checkbox"/> Local de trabalho habitual <input type="checkbox"/> Teletrabalho <input type="checkbox"/> Suspensão de contrato/ <i>lay-off</i> <input type="checkbox"/> Licença sem vencimento <input type="checkbox"/> Outra situação