



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: PAPEL MEDIADOR DA PERCEÇÃO DO EQUILÍBRIO TRABALHO- VIDA

Catarina Isabel Fonseca de Almeida

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Professor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Professora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

**RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO
NO TRABALHO: PAPEL MEDIADOR DA PERCEÇÃO DO EQUILÍBRIO TRABALHO-
VIDA**

Catarina Isabel Fonseca de Almeida

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Professor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Professora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

Dedicatória

Para o Kiko, onde quer que estejas.

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer ao Professor José Neves, por ter aceitado orientar este trabalho, por ter acompanhado todo o processo, colocando questões e desafios para que realizasse o melhor trabalho possível, dando-me motivação em momentos em que esta me faltou. Agradeço também à Professora Patrícia, por toda a disponibilidade, ajuda e por ter tido um contributo essencial com as correções e interpretação de resultados, transmitindo calma e confiando sempre no meu trabalho.

Agradeço aos meus pais por me incentivarem sempre a chegar mais longe, nunca duvidando do meu potencial, e dando apoio sempre que preciso. Ao meu padrinho e aos meus pais por me terem proporcionado a oportunidade de prosseguir os meus estudos, dando-me a força necessária para ultrapassar as barreiras necessárias para concluir os meus objetivos. À minha madrinha, agradeço por todo o apoio quando eu duvidei que conseguisse, por me dar forças e por acreditar em mim.

Agradeço à minha Ni pelo apoio incondicional, por me ouvir, por me ajudar e por nunca deixar de acreditar em mim. Agradeço a toda a minha família por estarem sempre presentes e por acreditarem em mim.

Agradeço à Cici, à Rita, à Tatiana, e a todos os amigos que me apoiaram durante todo o meu percurso escolar e académico, que me ajudaram a crescer, e por acreditarem sempre em mim.

Agradeço, também, a todos os que dedicaram parte do seu tempo para responder ao questionário, por permitirem a realização deste trabalho.

Resumo

No contexto atual de constantes mudanças sociais e organizacionais, a temática da responsabilidade social das organizações (RSO) tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Cada vez mais, as organizações preocupam-se não só com o lucro, mas também com os seus trabalhadores e com a comunidade em que se inserem. Esta preocupação advém do facto de reconhecerem que as práticas de RSO têm impacto nos resultados organizacionais, que são, também, dependentes da satisfação no trabalho. Tendo isto em conta, o objetivo principal deste trabalho é compreender a relação entre as práticas de RSO e a satisfação no trabalho, percebendo, também, se esta relação é mediada pela perceção de equilíbrio trabalho-vida. Para investigar este modelo de investigação, realizou-se um inquérito online, com trabalhadores de diferentes áreas e com uma antiguidade de, pelo menos, três meses na atual entidade empregadora. Os resultados mostram que a perceção das práticas de RSO face aos trabalhadores tem influência positiva na satisfação no trabalho, sendo esta relação mediada pelo equilíbrio trabalho-vida na dimensão melhoria entre vida profissional e vida pessoal. Este estudo reforça a importância das práticas de RSO, nomeadamente das práticas que permitem um aumento do equilíbrio trabalho-vida.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social das Organizações, Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Vida

Abstract

In the current context of social and business changes, corporate social responsibility (CSR) has been gaining increasing importance. More and more, organizations care not only about profit, but also about their employees and the community in which they operate. This concern comes with the fact that they acknowledge that these practices have an impact on organizational outcomes, that are, also, dependent of job satisfaction. Considering this, the main objective of this work is to understand the relationship between perceived CSR and job satisfaction, understanding, also, if the work-life balance is mediating this relationship. To investigate this research model, an online survey was released to workers from different areas with, at least, three months of tenure in the current organization. The results show that perceived CSR towards employees had a positive effect on job satisfaction, being this relationship mediated by the perception of work-life balance in the dimension work-personal life enhancement. This study reinforces the importance of CSR practices, especially practices that allow an increment in work-life balance.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Job Satisfaction, Work-Life Balance

Índice

Introdução	1
I. Capítulo I - Revisão da literatura	5
1.1 Responsabilidade Social das Organizações	5
1.2 Satisfação no Trabalho.....	8
1.3 Equilíbrio Trabalho-Vida.....	10
II. Modelo de Investigação e Hipóteses	13
III. Método	17
3.1 Procedimento e participantes	17
3.2 Instrumentos.....	18
3.2.1 <i>Perceção de Responsabilidade Social das Organizações</i> – Variável Preditora	18
3.2.2 <i>Satisfação no Trabalho</i> – Variável Critério.....	19
3.2.3 <i>Equilíbrio Trabalho-Vida</i> – Variável mediadora	19
3.2.4 Variável marcadora.....	19
3.2.5 Variáveis Sociodemográficas	20
IV. Resultados	21
4.1 Estatística Descritiva e Correlações	21
4.2 Teste ao Modelo de Investigação	25
V. Discussão	33
VI. Conclusão	35
6.1 Implicações teóricas e práticas	36
6.2 Limitações e sugestões para investigações futuras	37
VII. Referências Bibliográficas	39
Anexos	47
Anexo A	47
Anexo B	48

Anexo C	50
Anexo D	51
Anexo E	53

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Modelo de Investigação	15
---	----

Índice de Quadros

Quadro 4.1. <i>Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas</i>	24
Quadro 4.2 – <i>Efeitos totais, diretos e indiretos referentes à relação entre percepção de RSO face aos trabalhadores e satisfação no trabalho</i>	27
Quadro 4.3.- <i>Efeitos totais, diretos e indiretos referentes à relação entre percepção de RSO Comunidade e Ambiente e satisfação no trabalho</i>	29
Quadro 4.4.- <i>Efeitos totais, diretos e indiretos referentes à relação entre percepção de RSO Económica e satisfação no trabalho</i>	31

Introdução

A temática da responsabilidade social das organizações (RSO) tem vindo a suscitar cada vez mais interesse, fruto de mudanças a nível económico e social, preocupações ambientais, alterações nas formas típicas de trabalho e demais mudanças na sociedade que têm impacto na forma como as organizações operam e se relacionam com os seus *stakeholders*.

A RSO pode ser encarada como promotora de um conjunto de valores para a construção de uma sociedade mais coesa e um sistema económico sustentável, um “construto multidimensional que se refere à integração voluntária, pelas organizações, de preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento das suas operações e na relação com os múltiplos *stakeholders*” (Duarte e Neves, 2011:106).

As iniciativas de RSO podem ser organizadas em duas dimensões. A dimensão interna, que concerne a gestão dos recursos humanos e do impacto ambiental da atividade e a dimensão externa, que remete para práticas relacionadas com *stakeholders* externos (Duarte e Neves, 2011). Os colaboradores das organizações têm diferentes perceções acerca da RSO, e essas perceções afetam as atitudes e comportamentos destes (Rupp *et al.*, 2006), havendo evidências de uma relação positiva entre as práticas de RSO e a satisfação no trabalho (Valentine e Fleischman, 2008; Tziner *et al.*, 2011; Duarte *et al.*, 2014).

A satisfação no trabalho pode ser influenciada por diversos fatores, uma vez que é considerada uma reação face ao trabalho (Spector, 1985) tendo uma dimensão afetiva, que reporta para a avaliação do ponto de vista emocional, e uma dimensão cognitiva, que remete para a satisfação com outras dimensões do trabalho, por exemplo, a remuneração (Thompson e Phua, 2012).

A relação entre práticas e políticas de responsabilidade social das organizações e satisfação no trabalho (ST) é uma questão que tem vindo a ser estudada e explorada nos últimos anos (Rupp *et al.*, 2006; Valentine e Fleischman, 2008; Duarte e Neves, 2011; Duarte *et al.*, 2014), na tentativa de estabelecer uma relação entre as variáveis. Ou seja, compreender de que forma as práticas de responsabilidade social das organizações são percecionadas pelos trabalhadores, e que influência estas têm na satisfação destes com o trabalho.

O bem-estar geral do indivíduo é medido através de diversos indicadores, sendo que o indicador “Balanço Vida-Trabalho” tem vindo a apresentar valores decrescentes desde 2011 (INE, 2018) e face a estes valores surgem iniciativas governamentais para a promoção do Equilíbrio Trabalho-Vida, como o programa “3 em Linha”, almejando a diminuição do absentismo, o aumento da produtividade e a retenção de talento (XXI Governo Constitucional, 2018). Estudar o Equilíbrio Trabalho-Vida é relevante do ponto de vista social, mas também pelo impacto negativo que a falta deste equilíbrio pode ter para as organizações, uma vez que não havendo equilíbrio, tanto a vida profissional como a não profissional é afetada, tendo consequências como o absentismo, diminuição da motivação, baixa produtividade, entre outras (Gołaszewska-Kaczan, 2015).

Por outro lado, as práticas organizacionais relacionadas com a promoção do equilíbrio trabalho-vida, são práticas que pretendem facilitar o cumprimento tanto das responsabilidades relacionadas com o trabalho, como as responsabilidades pessoais, através de horários de trabalho flexíveis e teletrabalho, por exemplo (Beauregard e Henry, 2009).

Tendo em conta o impacto negativo da existência de desequilíbrio entre as duas esferas da vida torna-se relevante averiguar qual a perceção que os trabalhadores têm acerca do equilíbrio que conseguem alcançar, ou seja, se o trabalho interfere na vida pessoal e vice-versa.

As práticas de RSO poderão ajudar a melhor conciliar as responsabilidades das diferentes esferas de vida (pessoal e profissional), o que contribui para maior satisfação no trabalho. Com esta pesquisa, pretende-se averiguar a relação entre RSO e Satisfação no Trabalho, testando a hipótese de que esta relação é positiva. Além disso, testar a hipótese de esta relação ser mediada pela perceção que os colaboradores têm do seu Equilíbrio Trabalho-Vida, tendo em conta que a satisfação no trabalho é multideterminada, com as variáveis extratrabalho a assumirem recentemente maior importância, pela sua implicação direta na satisfação (Haar *et al.*, 2014; Malik *et al.*, 2010).

A utilização do conceito “Equilíbrio Trabalho-Vida” em detrimento do de “equilíbrio trabalho-família”, constitui-se como uma vantagem para este estudo por o conceito ser mais abrangente e inclusivo, uma vez que considera a dimensão vida pessoal e não apenas familiar.

Este conceito permite avaliar a perceção dos trabalhadores independentemente do seu estado civil e familiar, visto que os estudos realizados em Portugal consideram o conceito

“Conflito Trabalho-Família” ou “Equilíbrio Trabalho-Família” (ex. Lopes, 2015; Marques, 2014; Matias *et al.*, 2011; Rabaça, 2018).

Face ao exposto, o valor acrescentado do estudo reside no facto de relacionar conceitos que têm vindo a ganhar importância na literatura, mas que ainda estão pouco estudados no contexto português e internacional, principalmente a RSO e o Equilíbrio Trabalho-Vida, medindo as perceções dos trabalhadores face a estas dimensões, colmatando assim falhas teóricas na literatura.

Neste sentido, pretende-se examinar a articulação entre os três conceitos, mais especificamente, averiguar se a relação entre as práticas de RSO percebidas pelos trabalhadores e a sua satisfação no trabalho é mediada pela perceção que os trabalhadores têm do equilíbrio trabalho-vida.

Esta dissertação começa com uma descrição das variáveis em estudo, com base na literatura existente, apresentando as relações que se estabelecem entre estas. Segue-se o modelo e hipóteses de investigação, apresentando em seguida o método de obtenção dos dados, incluindo a amostra em estudo, procedimento de recolha de dados, caracterização dos participantes e operacionalização das variáveis. Posto isto, apresentam-se os resultados obtidos, explicitando os métodos estatísticos utilizados. Por fim, uma discussão dos dados obtidos, fundamentada pela literatura, concluindo com as implicações do estudo, limitações e sugestões para investigações futuras.

I. Capítulo I - Revisão da literatura

1.1 Responsabilidade Social das Organizações

A RSO tem sido objeto de estudo há várias décadas nos EUA, com contributos significativos para a literatura a partir da década de 1950 do século XX, proliferando especialmente na década de 1970 (Carroll, 1999). O desenvolvimento do conceito acompanhou a rápida mudança social e as pressões impostas por grupos ativistas para a adoção de atitudes, práticas e políticas socialmente responsáveis (Carroll e Shabana, 2010). Já no século XXI, a noção de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável começou também a integrar as discussões relativas às práticas de RSO (Carroll e Shabana, 2010).

O tema tem suscitado interesse também no contexto europeu e, neste sentido, a Comissão Europeia publica em 2001 o “Livro Verde”, onde define a RSO como um “conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão Europeia, 2001: 4). Ainda nesta definição, são consideradas duas dimensões da RSO: a dimensão interna, que remete essencialmente para práticas relacionadas com os trabalhadores bem como práticas de gestão ambiental. Por outro lado, a dimensão externa remete para os *stakeholders* externos, na perspectiva de que a RSO vai além da própria empresa (Comissão Europeia, 2001). Além disso, considera-se que a RSO deve “integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores” na sua atividade para “maximizar a criação de uma comunidade de valores” (Comissão Europeia, 2011), sendo atualmente um construto associado não só a empresas, mas a qualquer tipo de organização.

Schwartz e Carroll identificam duas escolas de pensamento que influenciam as definições de RSO e que diferem no modo como as obrigações sociais e éticas são encaradas. Assim, é defendido que as organizações têm apenas a obrigação de gerar lucro, respeitando leis e convenções éticas a um nível mínimo, ou, por oposição, que as organizações devem ter obrigações para com a sociedade mais amplas e diversas, fazendo uso do termo *social* para refletir as preocupações com os interesses da sociedade (Schwartz e Carroll, 2008).

As organizações estão sujeitas a uma pluralidade de obrigações, além de obrigações económicas, definindo Carroll (1979) a RSO como “as expectativas económicas, legais,

éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações a uma dada altura do tempo” (Carroll, 1979: 500).

A perspetiva europeia da definição de RSO salienta uma vertente social e voluntária, sendo que é dado um grande enfoque às preocupações ambientais, bem como a questões éticas (Matten e Moon, 2004). Duarte (2011), salienta que apesar das diferenças entre a perspetiva europeia e a americana, existe convergência no que diz respeito aos *stakeholders*.

Os *stakeholders* são uma parte importante das organizações, afetando e sendo afetados pelas práticas organizacionais (Freeman, 1984 citado em Schwartz e Carroll, 2008), existindo interesses e conflitos entre *stakeholders*, o que implica uma gestão estratégica destes, que considere o contexto social e político em que a organização se insere (Post *et al.*, 2002). A teoria dos *stakeholders* permite uma conceptualização das organizações como parte integrante da sociedade, identificando todos os atores sociais com quem a organização interage e estabelece relações (Sisón, 2009). No grupo dos *stakeholders* incluem-se, entre outros, trabalhadores, consumidores/utilizadores, o Governo, a comunidade e os investidores (Post *et al.*, 2002).

Compreende-se, assim, a multidimensionalidade da RSO, com práticas na dimensão interna e externa, que podem ainda ser desenvolvidas para uma área em específico, nomeadamente: social, ambiental e económica (Neves e Bento, 2005 citado em Duarte e Neves, 2011).

A implementação de políticas e práticas de RSO visam satisfazer diversos *stakeholders* e atingir objetivos diversos, que vão além de resultados financeiros positivos (Aguinis e Glavas, 2012). Neste sentido, expande-se a noção de trabalho, indo além de uma tarefa e dos objetivos organizacionais, dando a oportunidade de os indivíduos encontrarem um sentido e sentirem-se satisfeitos com o seu trabalho, o que se traduz em resultados mais ou menos positivos a nível individual, organizacional e para os *stakeholders* externos (Aguinis e Glavas, 2012).

A aceitação por parte dos diversos *stakeholders* dos princípios e dos valores associados à RSO é de extrema importância para que as práticas sejam implementadas e para que possam produzir efeitos positivos (Duarte *et al.*, 2010). Desta forma, as práticas de RSO pretendem afetar positivamente todos os *stakeholders*, tornando-se também uma forma de atrair e reter trabalhadores, através de práticas de RSO internas que visam a criação de um ambiente de trabalho que tem em conta preocupações com a saúde e bem-

estar destes, fornecendo oportunidades de formação e perspectivas de carreira(Peng, 2014).

As práticas de RSO das organizações são percebidas de forma diferente pelos diferentes colaboradores, iniciando-se esta percepção através de um processo cognitivo e afetivo, denominado percepções individuais de RSO (Gond *et al.*, 2017). Estas percepções são, também, fortemente afetadas pelos valores pessoais e preocupações morais de cada indivíduo (Rupp *et al.*, 2013).

A percepção de que a organização é socialmente responsável ou irresponsável tem implicações nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Rupp *et al.*, 2006), relativamente, por exemplo, ao compromisso com a organização, à *performance* individual, à motivação, à identificação organizacional, à percepção de ajustamento indivíduo-organização, à qualidade de vida no trabalho e à satisfação no trabalho (Boadi *et al.*, 2020; Brammer *et al.*, 2007; Duarte *et al.*, 2014; Glavas e Godwin, 2013; Korschun *et al.*, 2014; Rupp *et al.*, 2013).

Peng (2014), conclui que de uma percepção positiva de práticas de RSO resulta uma noção de que a organização se preocupa em garantir o bem-estar dos seus trabalhadores, reduzindo assim o absentismo e aumentando a *performance* individual. Diversos autores identificam as práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores como as mais associadas ao aumento da satisfação no trabalho (Tziner *et al.*, 2011; Peng, 2014; Singh e Sinha, 2013; Valentine e Fleischman, 2007).

As práticas de RSO internas são uma parte importante para fomentar boas relações na organização, e a existência destas práticas parece aumentar a percepção dos profissionais para práticas pouco éticas na gestão de recursos humanos (Simões *et al.*, 2019). Além disso, as práticas de RSO estão também relacionadas com a atração e retenção de talentos, além de serem indicadores da cultura organizacional (Rupp *et al.*, 2013). Assim, torna-se cada vez mais comum para as organizações a divulgação dos valores e cultura da organização, como a diversidade, preocupações ambientais ou práticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida (Behrend *et al.*, 2009).

As organizações em Portugal têm apostado cada vez mais em divulgar e promover as suas “boas práticas”, reconhecendo o papel que a opinião pública tem na concretização dos objetivos organizacionais(Great Place to Work, 2021; Duarte *et al.*, 2010).

Duarte (2011), desenvolveu um estudo em Portugal que permitiu o desenvolvimento de um instrumento que mede as percepções dos trabalhadores face à RSO, concluindo que as pessoas consideram uma organização socialmente responsável quando no

desenvolvimento da sua atividade o faz de forma eficiente e ética, contribui para o bem-estar da sociedade, atua com base em preocupações ecológicas e ao nível da solidariedade social, e quando adota práticas de Recursos Humanos que evidenciam preocupações com o bem-estar dos seus trabalhadores e respetivas famílias.

Assim, define-se a RSO como um construto multidimensional, que reconhece a importância dos trabalhadores enquanto *stakeholders*, e que se divide em três dimensões: RSO face aos trabalhadores, RSO face à Comunidade e Ambiente e RSO Económica, considerando esta última não só a perspectiva do lucro mas também a dos trabalhadores (Duarte, 2011), contrariamente ao modelo de El Akremi *et al.* (2018), onde se consideram mais dimensões de RSO, nomeadamente, práticas face aos consumidores, face aos fornecedores e face aos acionistas, sendo assim uma escala que dá mais relevância à dimensão económica da RSO.

Neste trabalho, o enfoque será na relação entre o envolvimento percebido das organizações em práticas socialmente responsáveis e a satisfação no trabalho dos seus trabalhadores.

1.2 Satisfação no Trabalho

A ST é um conceito amplamente estudado e importante para a gestão de recursos humanos, não só pela relação com o comportamento organizacional, mas também pelo impacto no relacionamento entre os trabalhadores e a organização (Thompson e Phua, 2012).

A ST remete para “...*an affective or attitudinal reaction to a job*” (Spector, 1985:694), estando esta reação relacionada com diversos fatores e características, tanto pessoais (género, idade, grau de escolaridade) como características do próprio trabalho (remuneração e condições de trabalho, por exemplo) (Clark, 1996).

Existem duas abordagens à Satisfação no Trabalho, nomeadamente, a abordagem unidimensional e a abordagem multidimensional. A abordagem unidimensional considera a atitude relativamente ao trabalho em geral, e a abordagem multidimensional deriva de um conjunto de fatores inerentes ao trabalho e da satisfação com esses fatores (Alcobia, 2001).

Na abordagem unidimensional, considera-se uma atitude generalizada, e, portanto, avalia-se a satisfação no trabalho na dimensão afetiva, relacionada com a satisfação geral com o trabalho, medida através de itens que avaliam em que medida os trabalhadores

estão, subjetiva e emocionalmente, satisfeitos com o seu trabalho de uma maneira geral. Por outro lado, a dimensão cognitiva (abordagem multidimensional) remete para itens que avaliam a satisfação, de forma objetiva, com determinadas facetas do trabalho, como a remuneração e as oportunidades de formação e evolução na carreira (Thompson e Phua, 2012).

Desta forma, existem diferenças entre a dimensão afetiva e a dimensão cognitiva da satisfação no trabalho, considerando Locke (1969), que a satisfação é determinada pela discrepância que existe entre o que o indivíduo deseja obter no seu trabalho e aquilo que efetivamente obtém (Singh e Sinha, 2013).

Weiss (2002), define a ST como uma avaliação (positiva ou negativa) que cada indivíduo faz do seu trabalho ou situação de trabalho. Sendo uma avaliação subjetiva e emocional, a ST é entendida como dinâmica, podendo diminuir ou aumentar com bastante facilidade, tendo influência na satisfação com a vida (Singh e Sinha, 2013).

Relativamente à satisfação com a vida, a satisfação no trabalho pode interferir de três formas: contaminação (*spillover*), em que o trabalho pode interferir com a vida pessoal e vice-versa; segmentação (*segmentation*), em que o trabalho e a vida pessoal pouco interferem um com o outro; e compensação (*compensation*), em que o indivíduo tenta compensar a falta de satisfação no trabalho com a satisfação na vida pessoal, ou vice-versa (Saari e Judge, 2004).

Tendo em conta que a satisfação no trabalho está relacionada, também, com características pessoais, existem evidências de que a ST sofre alterações ao longo da vida, evoluindo em forma de “U”, ou seja, diminui até certa altura e começa a aumentar conforme a idade avança, fazendo com que os trabalhadores mais velhos reportem maior ST que os mais novos. Esta diferença na idade existe tanto para homens como para mulheres, apesar de ser mais evidente nos homens (Clark *et al.*, 1996). Da mesma forma, existem diferenças na satisfação entre homens e mulheres, reportando os homens maior satisfação do que as mulheres (Kanwar *et al.*, 2009).

Relativamente às características inerentes ao trabalho, identifica-se uma relação entre o conflito trabalho-família e a satisfação no trabalho, concluindo que quanto maior for o conflito, menor a satisfação, sendo esta relação mais evidente medindo a satisfação no trabalho através da dimensão cognitiva (Bruck *et al.*, 2002). Indivíduos mais qualificados, com maior controlo das suas tarefas e maior flexibilidade, também reportam maior satisfação (Cahill *et al.*, 2015; Maeran *et al.*, 2013).

No que concerne a relação entre formas de trabalho, conflito trabalho-família e ST, conclui-se que, apesar de os trabalhadores que passam mais tempo em teletrabalho reportarem níveis mais altos de interferência do trabalho na vida pessoal, os trabalhadores que têm a possibilidade de trabalhar a partir de casa reportam maior Satisfação no Trabalho do que os que não o podem fazer (Morganson *et al.*, 2010).

As vantagens associadas a trabalhadores satisfeitos refletem-se na eficiência, na produtividade, baixo absentismo e baixa intenção de *turnover* (Kanwar *et al.*, 2009). Além disso, a ST é considerada como preditora da *performance* individual, sendo esta relação mais evidente nos trabalhadores mais qualificados e cujas tarefas exigem maiores níveis de complexidade (Saari e Judge, 2004).

Sendo a Satisfação no Trabalho influenciada por características inerentes ao trabalho, e às perceções que os trabalhadores têm acerca de determinados aspetos do funcionamento das organizações, estabelece-se uma relação positiva entre práticas de RSO e a satisfação no trabalho (Tziner *et al.*, 2011; Valentine e Fleischman, 2007). Os processos pelos quais tal relação se estabelece podem ser diversos. Nesta pesquisa, propõe-se que possa ocorrer por via do incremento do equilíbrio trabalho-vida.

1.3 Equilíbrio Trabalho-Vida

As alterações sociais e demográficas na segunda metade do século XX tiveram implicações no mercado de trabalho, nomeadamente, o aumento do número de mulheres que trabalham, o envelhecimento da população, mais horas de trabalho e os avanços tecnológicos que permitem um contacto permanente com o trabalho. Estas alterações impulsionaram o início de estudos relacionados com o Conflito Trabalho-Família (Beauregard e Henry, 2009). Em 1985, Greenhaus e Beutell definem o Conflito Trabalho-Família como o tipo de conflito que surge quando as pressões do trabalho e as pressões da vida familiar são incompatíveis (Tziner e Sharoni, 2014).

Assim, o conceito “Conflito Trabalho-Família” remete para o conflito entre o papel profissional e o papel familiar, originado pelo impacto do trabalho na esfera familiar (Mas-Machuca *et al.*, 2016). Tendo em conta as implicações negativas deste conflito para as organizações, que se podem traduzir em alterações na produtividade dos trabalhadores, começaram a surgir programas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a família, sendo que estes têm influência nos resultados organizacionais e afetam de forma positiva os trabalhadores (Akter *et al.*, 2019).

A importância dada ao papel familiar e ao papel profissional varia de indivíduo para indivíduo, e é também influenciada por diferenças culturais, sendo que as famílias de países ocidentais atribuem maior importância à família e ao tempo para realizar atividades fora do trabalho do que as famílias de países orientais (Tziner e Sharoni, 2014).

Apesar da importância de políticas e práticas organizacionais que visem diminuir o Conflito Trabalho-Família, estas podem ser insuficientes por se basearem num construto que não engloba outras dimensões da vida pessoal. Além disso, os estudos acerca do Conflito Trabalho-Família tendem a centrar-se apenas nas dificuldades em conciliar a vida profissional e o cuidado e educação dos filhos, sendo que tem sido dada pouca atenção a outros dependentes, como idosos, portadores de deficiência ou doentes crónicos (Kelliher *et al.*, 2019).

A investigação começou então, mais recentemente, a centrar-se no Equilíbrio Trabalho-Vida (ETV), que remete para a avaliação subjetiva que o indivíduo faz da medida em que a sua atividade profissional afeta atividades não relacionadas com o trabalho e a vida em geral (Brough *et al.*, 2014). Este conceito é mais inclusivo, uma vez que considera a dimensão da vida pessoal e não apenas familiar, independentemente do estado civil e familiar dos trabalhadores (Hayman, 2005), dividindo-se em três dimensões: interferência do trabalho na vida pessoal (*work interference with personal life*), interferência da vida pessoal no trabalho (*personal life interference with work*) e melhoria ou facilitação entre vida profissional e pessoal (*work/personal life enhancement*) (ambas as esferas se influenciam de forma positiva) (Hayman, 2009).

O Equilíbrio Trabalho-Vida difere também de outros construtos que consideram apenas o papel profissional e o papel familiar, como o Equilíbrio Trabalho-Família e o Enriquecimento Trabalho-Família, que remete para o processo em que as experiências positivas em ambas as esferas da vida se influenciam mutuamente, de forma a produzir ganhos na satisfação e na performance (Haar *et al.*, 2014).

O facto de este construto (ETV) reconhecer a importância da vida pessoal (por exemplo, o envolvimento em atividades comunitárias), e utilizar o termo “equilíbrio” em detrimento do termo “conflito”, permitindo reconhecer a possibilidade de enriquecimento entre papéis (Cahill *et al.*, 2015), torna-o mais inclusivo, principalmente tendo em conta que pouco se sabe acerca das experiências de ETV de trabalhadores que não têm qualquer tipo de dependentes (Kelliher *et al.*, 2019).

O estudo do Equilíbrio Trabalho-Vida tem relevância não só para as organizações, mas também do ponto de vista social, uma vez que o equilíbrio entre a esfera da vida

pessoal e a vida profissional pode auxiliar na resolução de problemas como a depressão e o *burnout* (Gulewicz, 2019), uma vez que este equilíbrio permite, não só, o balanço entre a vida profissional e a familiar, como também com as restantes atividades pessoais, como *hobbies*, por exemplo (Oosthuizen *et al.*, 2019).

Relativamente às organizações, o ETV é relevante tendo em conta as implicações que a perceção da existência (ou não) deste equilíbrio podem ter para a organização. Kaczan (2005) identifica como consequências da não existência de políticas de ETV o aumento do absentismo, a deterioração da relação com os clientes e inclinação para comportamentos não-éticos. Além disso, Andrade (2011), identifica como consequência, também, a intenção de abandonar o trabalho. A *performance* individual tende a ser afetada pela falta de ETV (Akter *et al.*, 2019), bem como a produtividade, verificando-se o aumento do conflito entre as duas esferas de vida (Tziner e Sharoni, 2014), aumentando também a probabilidade da ocorrência de *burnout* (Kanwar *et al.*, 2009).

Por outro lado, o ETV pode ser utilizado com o propósito da retenção de talento, estando associado a maior produtividade e à satisfação no trabalho (Malik *et al.*, 2010). Nas vantagens das práticas de ETV, salientam-se o aumento da produtividade, da satisfação no trabalho, o aumento da motivação, incremento da satisfação com a vida em geral, orgulho na pertença à organização, diminuição da intenção de *turnover* e a diminuição do *stress* (Dizaho *et al.*, 2017; Gulewicz, 2019; Haar *et al.*, 2014; Malik *et al.*, 2010; Mas-Machuca *et al.*, 2016; Parkes e Langford, 2008).

Apesar de não ser um tema muito estudado em Portugal (prevalência de estudos sobre conflito trabalho-família: Matias *et al.*, 2011; Lopes, 2015, por exemplo), diversos estudos relacionam positivamente a perceção de práticas que promovem o ETV com satisfação no trabalho e vida em geral (Haar *et al.*, 2014), com a performance organizacional e financeira e atitudes positivas face ao trabalho (Akter *et al.*, 2019), com a adoção de comportamentos altruístas no local de trabalho (Álvarez-Pérez *et al.*, 2020) e, ainda, com o orgulho na pertença à organização (Mas-Machuca *et al.*, 2016).

Deve também ter-se em conta que a perceção de equilíbrio varia de pessoa para pessoa (Cahill *et al.*, 2015), e existem, efetivamente, diferenças entre as perceções de Equilíbrio Trabalho-Vida em diferentes países, dependendo da importância que é culturalmente atribuída à esfera profissional e a importância atribuída à esfera da vida pessoal (Crompton e Lyonette, 2006; Haar *et al.*, 2014). No entanto, quando se avalia a perceção de homens e mulheres do mesmo contexto cultural, estes têm perceções idênticas de Equilíbrio Trabalho-Vida (Hill *et al.*, 2001).

A promoção do Equilíbrio Trabalho-Vida pode ser feita através de práticas da gestão de Recursos Humanos relacionadas, por exemplo, com a gestão flexível de horários de trabalho e teletrabalho (Andrade, 2011), com o aumento da autonomia e proteção legal para os trabalhadores na gestão entre o seu trabalho e as responsabilidades da vida pessoal (por exemplo, licenças de maternidade e paternidade) (Feeney e Stritch, 2019).

Relativamente à gestão flexível de horários de trabalho, é identificada em diversos estudos como tendo um impacto positivo na perceção do Equilíbrio Trabalho-Vida na medida em que, quanto maior a flexibilidade, maior o ETV (Hayman, 2009; Hill *et al.*, 2001). Da mesma forma, o teletrabalho permite que se faça uma melhor gestão da vida pessoal e da vida profissional, principalmente no que diz respeito às responsabilidades para com crianças (Chung e van der Lippe, 2020), um horário de trabalho reduzido está também associado a maior ETV (Kelliher *et al.*, 2019).

As práticas de RSO internas que visam facilitar a coordenação entre a vida pessoal e a vida profissional, como apoios relacionados com o cuidado e educação de crianças (amas, creches, escolas, etc.), aumento de políticas relacionadas com maternidade e adoção, teletrabalho e horários flexíveis, são apontadas como facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida, resultando, também, em maior satisfação com o trabalho (Gołaszewska-Kaczan, 2015).

Ao definir as políticas e as práticas de RSO, as organizações devem considerar as necessidades e expectativas dos trabalhadores no que concerne o equilíbrio trabalho-vida (Gulewicz, 2019).

Considerando o exposto, compreende-se que do equilíbrio trabalho-vida decorre aumento da satisfação no trabalho, pelo que a variável poderá então ser mediadora da relação entre práticas de RSO e ST.

II. Modelo de Investigação e Hipóteses

Este estudo tem como objetivo examinar a articulação entre a perceção das práticas de Responsabilidade Social das Organizações, a Satisfação no Trabalho e o Equilíbrio Trabalho-Vida, mais especificamente, averiguar se a relação entre as práticas de RSO percebidas pelos trabalhadores e a sua satisfação no trabalho é mediada pela perceção que os trabalhadores têm do equilíbrio trabalho-vida.

Para examinar a relação entre a percepção das práticas de RSO e a Satisfação no Trabalho, considera-se uma perspectiva tridimensional do conceito de RSO, com base no trabalho de Duarte (2011). Assim, consideram-se três dimensões de RSO: Trabalhadores, Comunidade e Ambiente e RSO Económica.

Com base na revisão da literatura, propõe-se que a percepção dos trabalhadores face ao empenho da organização nas práticas de RSO influencia a Satisfação no Trabalho. Esta relação será mediada pela percepção do Equilíbrio Trabalho-Vida. As práticas de RSO poderão ajudar a melhor conciliar as responsabilidades das diferentes esferas de vida (pessoal e profissional), o que contribui para maior satisfação no trabalho. Neste sentido, as hipóteses de investigação são:

H1: A percepção das práticas de RSO nas três dimensões (trabalhadores, comunidade e ambiente, económica) está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H1a: A percepção das práticas de RSO Trabalhadores está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H1b: A percepção das práticas de RSO Comunidade e Ambiente está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H1c: A percepção das práticas de RSO Económica está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H2: A relação entre a percepção das práticas de RSO nas três dimensões e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida.

H2a1: A relação entre a percepção das práticas de RSO face aos trabalhadores e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão interferência do trabalho na vida pessoal.

H2a2: A relação entre a percepção das práticas de RSO face aos trabalhadores e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão interferência da vida pessoal no trabalho.

H2a3: A relação entre a percepção das práticas de RSO face aos trabalhadores e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal.

H2b1: A relação entre a percepção das práticas de RSO face à comunidade e ao ambiente e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na interferência do trabalho na vida pessoal.

H2b2: A relação entre a percepção das práticas de RSO face à comunidade e ao ambiente e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão interferência da vida pessoal no trabalho.

H2b3: A relação entre a percepção das práticas de RSO face à comunidade e ao ambiente e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal.

H2c1: A relação entre a percepção das práticas de RSO económica e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão interferência do trabalho na vida pessoal.

H2c2: A relação entre a percepção das práticas de RSO económica e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão interferência da vida pessoal no trabalho.

H2c3: A relação entre a percepção das práticas de RSO económica e a satisfação no trabalho é mediada pela percepção do equilíbrio trabalho-vida, na dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal.

A Figura 1.1 representa de forma simplificada o modelo de mediação do presente estudo.

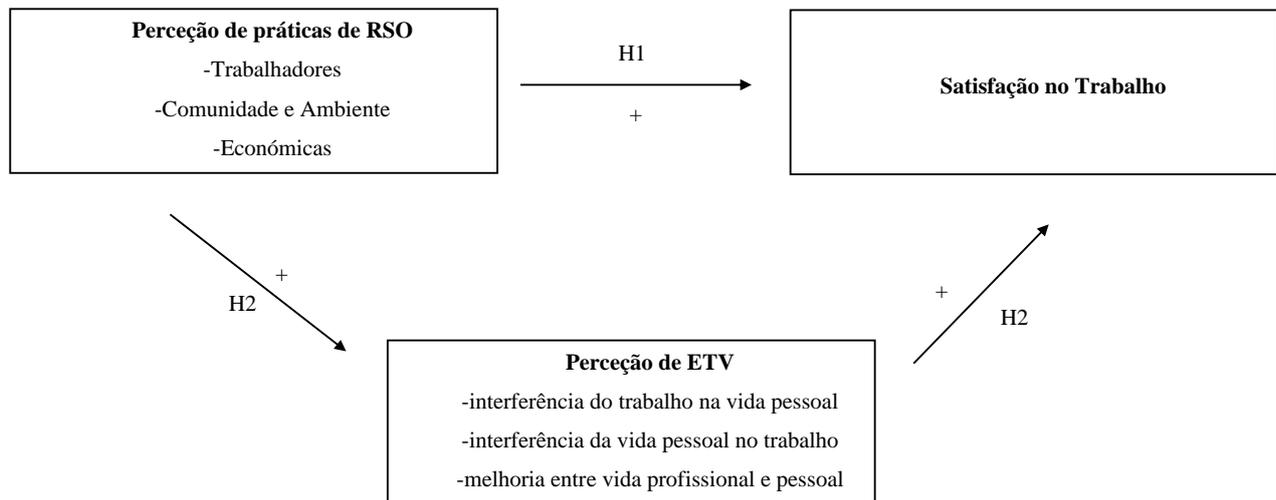


Figura 1.1 - Modelo de Investigação

III. Método

Este estudo segue uma metodologia quantitativa, de natureza correlacional. A recolha dos dados foi feita através da aplicação de um inquérito por questionário.

3.1 Procedimento e participantes

O questionário foi criado com recurso ao *software Qualtrics* e partilhado através das redes sociais como o *LinkedIn, Facebook e Whatsapp*. Para responder ao questionário, os participantes tinham de trabalhar na mesma organização há, pelo menos, três meses.

O questionário foi aplicado entre os dias 4 de fevereiro de 2021 e 31 de março de 2021, período durante o qual Portugal se encontrava no segundo confinamento devido à pandemia de Covid-19, motivo pelo qual parte dos participantes estaria em teletrabalho ou com atividade profissional parada (lay-off).

Inicialmente, obtiveram-se 232 respostas ao questionário. Após validação da base de dados, verificando que os participantes cumpriam o requisito de trabalhar há, pelo menos, 3 meses na mesma organização e que tinham respondido a todas as questões, obtiveram-se 178 respostas, sendo esta amostra não probabilística de conveniência.

Relativamente ao sexo, 43.3% dos participantes é do sexo masculino e 56.2% é do sexo feminino. Os participantes têm idades entre os 20 e os 63 anos, com uma média de 30.31 anos e um desvio padrão de 10.1 anos. No que concerne a antiguidade, varia entre três meses e 35 anos, com uma média de 5.01 anos e um desvio padrão de 6.97 anos. A amostra é caracterizada por níveis de escolaridade elevados, tendo a maioria dos participantes (71.9%) o ensino superior, 24.7% o ensino secundário, 2.8% o ensino básico e apenas 0.6% o ensino primário.

No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos inquiridos são solteiros (76.4%), e relativamente aos dependentes a maioria dos participantes não tem dependentes descendentes ou ascendentes (77%), seguindo-se os participantes que têm 1 ou 2 dependentes (ambos 9%).

Relativamente à situação contratual, 64% dos participantes tem um contrato sem termo/efetivo e 23% tem um contrato a termo certo. 84.8% dos participantes não têm um cargo de chefia. A maioria dos participantes trabalha a tempo inteiro (92.7%), tendo 63.5% dos participantes um horário fixo e 36.5% um horário rotativo.

Descrevendo a organização em que trabalham à altura do estudo, 89.2% dos participantes trabalham no setor terciário e apenas 2.3% trabalham no setor primário. Sobre se é uma organização com ou sem fins lucrativos, 70.5% dos participantes trabalham em organizações com fins lucrativos. Por fim, 59.7% dos participantes trabalham numa organização com mais de 250 trabalhadores, 15.9% entre 50 e 250, 14.8% entre 10 e 50 e 9.7% com menos de 10 trabalhadores.

3.2 Instrumentos

O questionário iniciava-se com o consentimento informado, em que se explicava os objetivos gerais do estudo, bem como os requisitos de participação (antiguidade igual ou superior a seis meses). De seguida apresentavam-se as escalas relativas às diferentes variáveis, começando pela variável preditora (RSO), seguida da variável critério (ST), e, por fim, a variável mediadora (perceção de ETV). Seguidamente, está a variável marcadora. O questionário finaliza-se com questões sociodemográficas.

De seguida, serão descritas as escalas utilizadas para medir as variáveis em estudo, bem como as consistências internas, medidas pelo alfa de *Cronbach*. Considera-se a consistência interna razoável com valores entre 0.70 e 0.80 e boa com valores entre 0.80 e 0.90, muito boa acima de 0.90 (Maroco e Garcia-Marques, 2013:73).

3.2.1 *Perceção de Responsabilidade Social das Organizações* – Variável Preditora

A perceção dos inquiridos acerca do envolvimento da organização em que trabalham em práticas socialmente responsáveis foi medida através da Escala de Responsabilidade Social Percebida de Duarte (2011). Esta escala abrange três dimensões de RSO - Económica, Trabalhadores, Comunidade e Ambiente e é composta por 16 itens, sendo 7 itens relativos às práticas de RSO face aos trabalhadores (e.g. “Esta organização promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional”), 6 itens relacionados com práticas de RSO face à Comunidade e ao Ambiente (e.g., “Esta organização apoia causas sociais”) e 3 itens relativos a RSO Económica (e.g. “Esforça-se por ser lucrativa). Os itens são medidos numa escala tipo Likert de 1 – “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”. O valor do alfa de *Cronbach* é 0.78 para RSO face aos trabalhadores, 0.83 para RSO face à Comunidade e ao Ambiente e 0.65 para RSO Económica, o que significa globalmente boa consistência interna.

3.2.2 *Satisfação no Trabalho* – Variável Critério

Para medir a Satisfação no Trabalho, segundo uma abordagem afetiva, utilizou-se a escala de Thompson e Phua (2012), com 6 itens, (e.g. “Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho”), avaliados numa escala tipo Likert de 1- “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”. O valor do alfa de Cronbach é 0.89.

3.2.3 *Equilíbrio Trabalho-Vida* – Variável mediadora

A percepção do Equilíbrio Trabalho-Vida foi medida através da escala de Hayman (2005), que considera a dimensão da vida pessoal e não apenas familiar, sendo assim mais inclusiva e consistente com os objetivos do estudo. Esta escala compreende três dimensões, interferência do trabalho na vida pessoal, interferência da vida pessoal no trabalho e melhoria entre vida profissional e vida pessoal.

A escala tem 15 itens que pretendem avaliar a percepção dos trabalhadores do equilíbrio trabalho-vida, sendo 7 itens relacionados com a interferência do trabalho na vida pessoal (e.g. “a vida pessoal é afetada pelo trabalho”), 4 itens relacionados com a interferência da vida pessoal no trabalho (e.g. “O meu trabalho é prejudicado pela minha vida pessoal”) e 4 itens relacionados com a melhoria entre a vida profissional e a vida pessoal (e.g. “O meu trabalho contribui para que tenha melhor disposição”), medidos numa escala tipo Likert de 1 – “Nunca” a 6 - “Sempre”.

Os itens foram recodificados para que maior pontuação significasse maior equilíbrio em cada dimensão, sendo os valores do alfa de *Cronbach* de 0.91 para “interferência do trabalho na vida pessoal”, 0.74 para “interferência da vida pessoal no trabalho” e 0.70 para “melhoria entre vida profissional e pessoal”, tendo globalmente boa consistência interna.

3.2.4 Variável marcadora

Para além das variáveis já referidas, que constituem o modelo de investigação, utilizou-se uma variável marcadora, para perceber o efeito da variância do método comum, uma vez que os dados foram recolhidos na mesma fonte e no mesmo momento

do tempo (Podsakoff *et al.*, 2003) A variável marcadora não deve estar, teoricamente, relacionada com pelo menos uma das variáveis do modelo (Lindell e Whitney, 2001). Assim, utilizou-se a variável flexibilidade do trabalho (*work flexibility*), que não é suposto ter relação com a RSO (Korschun *et al.*, 2014), medida através do item de Korschun (2014), “Indique em que medida a sua chefia permite que você defina o seu próprio horário de trabalho (ou seja, em que dias e horas trabalha)”, estimado numa escala de 1 – “De forma alguma” a 7 – “Totalmente”.

Contrariamente ao desejável, a variável marcadora mostrou-se correlacionada com variáveis do modelo, o que não permite afastar a possibilidade de ocorrência de enviesamentos do método comum.

3.2.5 Variáveis Sociodemográficas

O questionário incluía, ainda, questões sociodemográficas (e.g. idade, sexo, relação contratual, estado civil, entre outras), que podem ser encontradas no anexo A do estudo.

IV. Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através da análise realizada com recurso ao SPSS e à macro PROCESS. Na primeira parte, apresentam-se as correlações entre as diferentes dimensões de RSO, a Satisfação no Trabalho, percepção do Equilíbrio Trabalho-Vida e as variáveis sociodemográficas relevantes. Na segunda parte, apresentam-se os resultados das regressões respeitantes à forma como o modelo de mediação permite compreender a relação entre as diferentes dimensões de RSO e a Satisfação no Trabalho.

4.1 Estatística Descritiva e Correlações

Em média, as percepções dos trabalhadores relativamente às práticas de RSO da organização onde trabalham são boas, situando-se acima do ponto médio de resposta, principalmente no que concerne as práticas de RSO Económica ($M = 4.23$; $DP = 0.71$), mas também em relação às práticas de RSO Trabalhadores ($M = 3.79$; $DP = 0.64$) e RSO Comunidade Ambiente ($M = 3.31$; $DP = 0.81$), sendo estas mais moderadas.

Assim, os indivíduos percecionam maior envolvimento em práticas de RSO Económica, seguindo-se as práticas de RSO Trabalhadores e, por fim, o envolvimento em práticas de RSO Comunidade e Ambiente, confirmado pelos valores obtidos no teste *t-Student* para amostras emparelhadas, que permite concluir que as médias das três dimensões de RSO são diferentes entre si (para RSO Comunidade e Ambiente e RSO Económica: $t(178) = -13,01$, $p < .05$; para RSO Trabalhadores e RSO Comunidade e Ambiente: $t(178) = 8,15$, $p < .05$; para RSO Trabalhadores e RSO Económica: $t(178) = -8,23$, $p < .05$).

Estes resultados indicam que as práticas que envolvem e afetam diretamente os trabalhadores são mais proeminentes para estes.

Numa escala de 1 a 6, em que 6 representa maior equilíbrio, verifica-se que a percepção da interferência do trabalho com a vida pessoal é reduzida ($M = 4.25$; $DP = 0.96$), ou seja, existe equilíbrio, e que a percepção do desenvolvimento trabalho-vida pessoal é boa, situando-se acima do ponto médio de resposta ($M = 3.76$; $DP = 0.93$), o que significa que os inquiridos consideram que as experiências no trabalho influenciam de forma positiva a vida pessoal e vice-versa. Na dimensão da interferência da vida pessoal no trabalho, esta é também reduzida, o que significa a

existência de equilíbrio ($M= 5.10$; $DP= 0.61$). Relativamente à Satisfação no Trabalho, os participantes apresentam um valor médio de satisfação ($M = 3.43$; $DP = 0.94$).

A análise de correlações entre as variáveis relevantes para o modelo de investigação, foi feita recorrendo ao cálculo dos coeficientes de correlação de *Spearman*. Estes valores, bem como as médias, desvio-padrão e valores de consistência interna encontram-se no Quadro 4.1.

Considera-se uma correlação fraca quando o valor é inferior a .30, moderada quando $.30 \leq r < .70$ e forte quando $r \geq .70$ (Akoglu, 2018). Os resultados da análise permitem perceber que todas as dimensões de RSO estão relacionadas embora com intensidades diferentes. A correlação entre RSO Comunidade e Ambiente e RSO Trabalhadores é moderada ($\rho = .43$; $p < .01$), bem como a correlação entre RSO Económica e RSO Trabalhadores ($\rho = .49$; $p < .01$). A correlação entre RSO Económica e RSO Comunidade e Ambiente é fraca ($\rho = .25$; $p < .01$). Assim, é possível depreender que as perceções das práticas face aos trabalhadores estão positivamente mais associadas com as práticas de RSO Económica do que às práticas relativas à comunidade e ao ambiente, embora a diferença entre os dois valores não seja muito grande.

Considerando as correlações entre as dimensões de RSO e as variáveis mediadoras, a dimensão RSO Comunidade e Ambiente tem uma correlação fraca tanto com a interferência do trabalho na vida pessoal ($\rho = .01$, $p < .01$) como com a interferência da vida pessoal no trabalho ($\rho = -.07$, $p < .01$), e com a melhoria entre a vida profissional e pessoal ($\rho = .20$; $p < .01$). Existe uma correlação moderada entre RSO Trabalhadores e interferência do trabalho na vida pessoal ($\rho = .27$; $p < .01$) e melhoria entre a vida profissional e pessoal ($\rho = .22$; $p < .01$), e uma correlação fraca com a interferência da vida pessoal no trabalho ($\rho = .08$; $p < .01$). A RSO Económica tem uma correlação fraca com as três dimensões de ETV, sendo a correlação mais elevada com a interferência do trabalho na vida pessoal ($\rho = .16$; $p < .05$).

Uma vez que nem todos os valores são significativos, podemos afirmar que apenas a RSO Trabalhadores tem uma relação positiva com a percepção do Equilíbrio Trabalho-Vida.

Analisando as correlações entre as diferentes dimensões de RSO e a Satisfação no Trabalho, todas as dimensões de RSO estão positivamente associadas com a Satisfação no Trabalho, sendo a correlação mais forte com a percepção das práticas face aos trabalhadores ($\rho = .37$; $p < .01$), seguindo-se a RSO Comunidade e Ambiente

($\rho = .18; p < .05$) e por fim, RSO Económica ($\rho = .17; p < .05$). Isto significa que um aumento da percepção de envolvimento em práticas de RSO pela organização coocorre com um aumento da Satisfação.

Para terminar a análise de correlações entre as variáveis de interesse, veremos a relação entre a interferência do trabalho na vida pessoal e satisfação no trabalho, a interferência da vida pessoal no trabalho e satisfação no trabalho e a melhoria entre vida profissional e pessoal e a satisfação no trabalho. A dimensão da melhoria entre as duas esferas de vida tem uma correlação mais forte ($\rho = .47; p < .01$) do que as dimensões interferência do trabalho na vida pessoal ($\rho = .19; p < .01$) e interferência da vida pessoal no trabalho ($\rho = .07; p < .01$). Sendo que estas relações são positivas, sempre que os valores das dimensões de ETV aumentam, os níveis de satisfação no trabalho aumentam. Uma vez que todas as variáveis do modelo têm associações relevantes entre si, o modelo é viável.

Por fim, analisámos quais as variáveis sociodemográficas correlacionadas com a Satisfação no Trabalho. Conclui-se que as variáveis idade ($\rho = .18; p < .05$), posse de cargo de chefia ($\rho = .25; p < .05$), tipo de organização ($\rho = .16; p < .05$) e a variável marcadora, flexibilidade do trabalho, ($\rho = .31; p < .05$) estão associadas à satisfação no trabalho, pelo que serão incluídas no modelo de mediação. Para estes valores, é possível concluir que os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos, bem como os trabalhadores que possuem um cargo de chefia. Os trabalhadores com maior flexibilidade também estão mais satisfeitos.

Quadro 4.1. Médias, Desvios-Padrão, Correlações de Spearman entre Variáveis e Consistências Internas

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Idade	30.31	10.104											
2- Chefia			0.07										
3- Tipo de organização			0.23**	0.35**									
4- Flexibilidade do Trabalho	3.24	2.035	-0.02	0.14	0.01								
5- RSO Trabalhadores	3.79	0.64	0.07	-0.04	-0.04	0.21**	(0.78)						
6- RSO Comunidade e Ambiente	3.31	0.81	0.09	0.00	0.03	0.15*	0.43**	(0.83)					
7- RSO Económica	4.23	0.71	-0.11	-0.19*	-0.42**	0.15*	0.49**	0.25**	(0.65)				
8- Interferência do trabalho na vida pessoal	4.25	0.96	0.10	-0.17*	-0.13	0.15*	0.27**	0.01	0.15*	(0.91)			
9- Interferência da vida pessoal no trabalho	5.10	0.61	-0.04	-0.07	-0.04	0.01	0.08	-0.07	0.05	0.38**	(0.74)		
10- Melhoría entre vida profissional e pessoal	3.76	0.93	0.04	0.08	-0.04	0.24**	0.22**	0.20**	0.05	0.47**	0.29**	(0.70)	
11- Satisfação no Trabalho	3.43	0.94	0.18*	0.25**	0.16*	0.31**	0.37**	0.18*	0.17*	0.20**	0.07	0.47**	(0.89)

Notas:

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis

A Chefia foi codificada em variável *dummy* (0=Não chefia, 1= Chefia);

Tipo de Organização foi codificada em variável *dummy*: 0 = Com fins lucrativos; 1 = Sem fins lucrativos.

4.2 Teste ao Modelo de Investigação

Para proceder à análise do modelo de mediação, seguiu-se o procedimento proposto por Hayes (2013). Além das variáveis mediadoras e preditora, também se incluem no modelo as variáveis sociodemográficas que, como exposto anteriormente, têm uma correlação significativa com a ST, nomeadamente, a idade, a posse de cargo de chefia, o tipo de organização e a variável marcadora, a flexibilidade do trabalho. Estas variáveis entram no modelo enquanto covariadas. O procedimento foi realizado três vezes, tendo em conta que a variável preditora se divide em três dimensões e a macro PROCESS só admite a análise do efeito de uma preditora em cada modelo: RSO Trabalhadores, RSO Comunidade e Ambiente e RSO Económica.

Na primeira análise, foi utilizada a perceção da RSO face aos trabalhadores como variável preditora, utilizando como covariadas as outras dimensões de RSO e as variáveis sociodemográficas, e utilizando as três dimensões da perceção de Equilíbrio Trabalho-Vida como mediadoras. O efeito total da perceção das práticas de RSO face aos trabalhadores na ST é positivo e com valor significativo ($B=0.43$; 95% $IC = 0.20$; 0.66), o que significa que as práticas de RSO face aos trabalhadores aumentam a sua satisfação no trabalho. Estes dados permitem apoiar empiricamente a Hipótese 1a que propõe que a perceção das práticas de RSO Trabalhadores está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

No que se refere à hipótese de mediação dessa relação pelas três dimensões do ETV, verifica-se que o efeito direto da dimensão RSO Trabalhadores na dimensão interferência do trabalho na vida pessoal é significativo ($B= 0.46$; 95% $IC = 0.20$; 0.72), mas os efeitos diretos da dimensão interferência do trabalho na vida pessoal na satisfação no trabalho não são significativos ($B= -0.06$; 95% $IC = -.020$; 0.09), assim como o respetivo efeito indireto ($B= -0.06$; 95% $IC = -0.09$; 0.04). Estes resultados não permitem validar a Hipótese 2a1.

Relativamente à dimensão interferência da vida pessoal no trabalho, os efeitos diretos da RSO Trabalhadores face a esta dimensão não são significativos ($B= 0.16$; 95% $IC = -0.01$; 0.17), bem como os efeitos diretos desta interferência na satisfação ($B= -0.03$; 95% $IC = -0.23$; 0.17) e os efeitos indiretos ($B= 0.00$; 95% $IC = -0.05$; 0.04). Estes resultados permitem rejeitar a Hipótese 2a2.

No que concerne os efeitos diretos da RSO Trabalhadores na dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal, este é significativo ($B= 0.29$; 95% $IC = 0.03$; 0.54),

bem como os efeitos diretos da melhoria entre vida profissional e pessoal e satisfação no trabalho ($B= 0.43$; 95% $IC = 0.28$; 0.57) e os efeitos indiretos ($B= 0.12$; 95% $IC = 0.01$; 0.27), pelo que podemos concluir que a melhoria entre vida profissional e pessoal está a mediar a relação entre RSO Trabalhadores e a satisfação no trabalho, validando a Hipótese 2a3.

Estes resultados encontram-se no Quadro 4.2.

Na segunda análise, utilizámos as percepções de RSO face à Comunidade e Ambiente como variável preditora, mantendo as restantes dimensões de RSO como covariadas bem como as variáveis sociodemográficas e as variáveis mediadoras.

O efeito desta dimensão na satisfação não é significativo ($B=0.01$; 95% $IC = -0.15$; 0.18), o que permite concluir que a Hipótese 1b não é apoiada, e por isso, a percepção das práticas de RSO face à Comunidade e ao Ambiente não está positivamente relacionada com a ST.

. Relativamente aos efeitos diretos da RSO Comunidade e Ambiente na dimensão interferência do trabalho na vida pessoal, estes não são significativos ($B= -0.12$; 95% $IC = 0$ -0.31; 0.06), assim como os efeitos diretos desta interferência na satisfação no trabalho ($B= -0.06$; 95% $IC = -0.20$; 0.09) e os efeitos indiretos desta relação ($B= 0.01$; 95% $IC = -0.01$; 0.04). A hipótese de mediação H2b1 não é suportada por estes resultados.

Da mesma forma, os efeitos diretos desta dimensão de RSO não são significativos na dimensão interferência da vida pessoal no trabalho ($B= -0.11$; 95% $IC = -0.24$; 0.02), assim como os efeitos diretos desta dimensão do ETV na ST ($B= -0.03$; 95% $IC = -0.23$; 0.17) e os efeitos indiretos ($B= 0.00$; 95% $IC = -0.03$; 0.03). Estes resultados não suportam a Hipótese 2b2.

A mesma situação é verificada relativamente à hipótese de mediação H2b3, uma vez que os efeitos diretos da dimensão RSO Comunidade e Ambiente na dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal não são significativos ($B= 0.13$; 95% $IC = -0.06$; 0.31), e, apesar de o efeito direto desta dimensão do ETV na satisfação ser significativo ($B= 0.43$; 95% $IC = 0.28$; 0.57), os efeitos indiretos não permitem validar a hipótese ($B= 0.05$; 95% $IC = -0.02$; 0.13). Estes resultados encontram-se no Quadro 4.3.

Por fim, na última análise, utilizámos a variável RSO Económica como preditora, e tal como nos procedimentos anteriores, mantivemos as restantes dimensões de RSO como covariadas, assim como as variáveis sociodemográficas.

Tal como se verificou com RSO Comunidade e Ambiente, a perceção das práticas de RSO Económica não tem um efeito significativo na Satisfação no Trabalho ($B = .08$; 95% $IC = -0.14$; 0.29), não permitindo a validação da Hipótese 1c, o que significa que a perceção das práticas de RSO Económica não está relacionada com a satisfação.

No que concerne a relação entre a perceção destas práticas e a perceção do ETV, não existe efeito direto significativo entre estas práticas e a dimensão interferência do trabalho na vida pessoal ($B = -0.04$; 95% $IC = -0.28$; 0.20), nem efeito direto significativo da interferência do trabalho na vida pessoal na satisfação no trabalho ($B = -0.06$; 95% $IC = -0.20$; 0.09), e o mesmo se verifica nos efeitos indiretos ($B = 0.00$; 95% $IC = -0.02$; 0.03). Estes resultados não permitem validar a Hipótese 2c1.

Relativamente aos efeitos diretos da RSO Económica na interferência da vida pessoal no trabalho, não são significativos ($B = -0.04$; 95% $IC = -0.20$; 0.12), assim como os efeitos diretos da interferência da vida pessoal no trabalho na satisfação no trabalho ($B = -0.03$; 95% $IC = -0.23$; 0.17), verificando-se o mesmo nos efeitos indiretos ($B = 0.00$; 95% $IC = -0.02$; 0.02). Estes resultados levam à rejeição da Hipótese 2c2.

Por fim, no que concerne a dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal, os efeitos diretos da RSO Económica face a esta dimensão não são significativos ($B = -.09$; 95% $IC = -0.33$; 0.14), e apesar de os efeitos diretos da melhoria entre as esferas de vida na satisfação ($B = 0.43$; 95% $IC = .028$; 0.57), os efeitos indiretos ($B = -0.04$; 95% $IC = -0.15$; 0.06), não permitem validar a Hipótese 2c3.

Estes resultados encontram-se no Quadro 4.4.

V. Discussão

O objetivo principal deste estudo era perceber de que forma a percepção das práticas de responsabilidade social das organizações se relaciona com a satisfação no trabalho. A hipótese proposta era de que esta relação poderia ser explicada por meio do efeito de mediação da percepção do equilíbrio trabalho-vida.

Começamos por analisar a primeira hipótese, em que se propõe que a percepção das práticas de responsabilidade social das organizações tem um impacto positivo na satisfação no trabalho. Pelos resultados obtidos, apenas a percepção das práticas de RSO face aos trabalhadores tem um efeito significativo na satisfação, sendo que as outras dimensões não apresentam um efeito significativo. Isto significa que as hipóteses propostas são, apenas, parcialmente sustentadas pelos resultados do estudo, e que um aumento das práticas de RSO face aos trabalhadores tem um efeito positivo na satisfação no trabalho, resultando no seu incremento, tal como encontrado nos estudos de Singh e Sinha (2013) e Duarte *et al.* (2014).

As práticas de RSO internas dirigidas aos trabalhadores têm como objetivo a melhoria das condições e ambiente de trabalho para os trabalhadores, dando-lhes a sensação de que são importantes para a organização, contribuindo para maior satisfação (Peng, 2014).

Além disso, o desempenho destas práticas internas, quer sejam dirigidas aos trabalhadores, quer sejam relativas ao nível económico, têm mais impacto na satisfação no trabalho do que práticas que sejam dirigidas a partes externas à organização (como práticas de RSO Comunidade e Ambiente), tal como concluído por Duarte *et al.* (2014).

Assim, a percepção das práticas de RSO afeta diretamente as respostas individuais ao trabalho, contribuindo para menor conflito e maior satisfação quando se considera que a organização tem comportamentos éticos (Valentine e Fleischman, 2007), o que é validado neste estudo pelo facto de se verificar que as práticas de RSO face aos trabalhadores têm um efeito positivo na satisfação no trabalho, verificando-se também a existência de equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal.

A falta de práticas que facilitem, por exemplo, o equilíbrio trabalho-vida tendem a ter um impacto negativo na satisfação no trabalho (Rani *et al.*, 2011). As práticas de RSO face à comunidade e ambiente, por exemplo, tendem a ser mais valorizadas pelos clientes ou utilizadores dos serviços da organização (Tziner *et al.*, 2011), não tendo efeitos significativos no facto de o indivíduo gostar ou não do seu trabalho. Da mesma forma, as práticas de RSO económicas são especialmente valorizadas pelos *stakeholders* externos,

principalmente as que permitem garantir a obtenção de lucro e a criação de valor, não descurando comportamentos éticos, o que também não terá efeitos significativos na satisfação no trabalho (Schwartz e Carroll, 2008).

A segunda hipótese de investigação propõe que a percepção do equilíbrio trabalho-vida medeia a relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Esta hipótese também não foi totalmente suportada, uma vez que apenas foi encontrada mediação através da percepção de equilíbrio trabalho-vida na dimensão melhoria entre vida profissional e pessoal, na dimensão RSO Trabalhadores. Isto significa que as práticas relacionadas com RSO Trabalhadores afetam positivamente a melhoria entre vida profissional e pessoal, e, por conseguinte, têm influência na satisfação no trabalho.

Assim, a Satisfação no Trabalho é influenciada apenas pela RSO Trabalhadores, uma vez que esta melhora a percepção desta melhoria, ou seja, as experiências positivas na esfera profissional afetam de forma positiva a esfera pessoal e vice-versa. Estes resultados estão de acordo com as vantagens de práticas e políticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida apontadas por diversos autores (Beauregard, 2014; Dizaho *et al.*, 2017)

A percepção das práticas de RSO face aos trabalhadores tem impacto na satisfação no trabalho uma vez que quando os trabalhadores sentem que existe um esforço organizacional no sentido de melhorar as condições de trabalho, principalmente no que concerne o equilíbrio trabalho-vida, existe a percepção de que o trabalho ajuda a colmatar necessidades pessoais, o que significa que o indivíduo tende a ficar num trabalho onde se sinta satisfeito, ou deixar um trabalho onde tal não aconteça (Spector, 1985).

A satisfação no trabalho é facilitada pelo equilíbrio trabalho-vida, sendo esta uma relação positiva (mais equilíbrio resulta em maior satisfação), reduzindo os custos organizacionais e aumentando a performance individual (Kanwar *et al.*, 2009). Os resultados obtidos vão de encontro a esta ideia, uma vez que se verifica que a hipótese 2a3 é suportada.

As restantes hipóteses não foram suportadas, ou seja, a percepção das práticas de RSO comunidade e ambiente e práticas RSO económica não estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho, não estando também suportadas as restantes hipóteses de mediação. Este resultado faz sentido tendo em conta que as práticas de RSO Trabalhadores são as que terão mais impacto no equilíbrio trabalho-vida, pelo que se espera a relação com a satisfação no trabalho, e que esta relação seja significativa.

Existe uma literatura extensa que relaciona as práticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida com a satisfação no trabalho, apontando também para novas formas de trabalho que impulsionam este equilíbrio, como o teletrabalho (Morganson *et al.*, 2010), horários flexíveis (Kaczan, 2015), medidas relacionadas com dependentes, como licenças de maternidade e paternidade (Akter *et al.*, 2019) e promoção de autonomia no trabalho (Mas-Machuca *et al.*, 2016).

Os resultados podem ter sido influenciados pelo facto de, na altura de aplicação do questionário, parte dos participantes estarem em teletrabalho ou com a atividade profissional suspensa devido à pandemia COVID-19, situações que não foram controladas na presente pesquisa.

VI. Conclusão

Com base nos resultados apresentados neste estudo, é possível perceber a importância de investir e promover práticas de Responsabilidade Social das Organizações, principalmente práticas que estão relacionadas com os trabalhadores, uma vez que estas podem ter efeitos positivos na satisfação no trabalho. Há também indícios de que a perceção destas práticas tem impacto na perceção do equilíbrio trabalho-vida, principalmente no que diz respeito à influência que as experiências positivas numa das esferas tem na outra (trabalho/vida pessoal).

As mudanças sociais e organizacionais têm influência nas expectativas que os trabalhadores têm acerca dos seus empregos, estando sempre à espera de melhores experiências e oportunidades, e de um trabalho que preencha as suas necessidades e que lhes permita conciliar os diferentes papéis de vida: vida pessoal, familiar e profissional (Cahill *et al.*, 2015). As organizações devem utilizar estas práticas como ferramentas de Gestão de Recursos Humanos que permitam atrair e reter trabalhadores.

Como foi referido anteriormente, as práticas de RSO estão relacionadas com a atração e retenção de talentos, sendo também indicadoras da cultura organizacional (Rupp *et al.*, 2013), que tornam as organizações mais atrativas para potenciais candidatos a vagas de emprego, tornando-se cada vez mais comum a divulgação dos valores e cultura da organização, como a diversidade ou práticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida (Behrend *et al.*, 2009).

As práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores têm uma influência na Satisfação no Trabalho, porque estas práticas permitem que as experiências positivas vivenciadas na

esfera profissional resultem em melhorias na esfera pessoal, e as experiências positivas vivenciadas na esfera pessoal resultem em melhorias na esfera profissional. Este processo de melhorias de parte a parte é possível por existir um equilíbrio entre as duas esferas. Naturalmente, a noção de equilíbrio é diferente para diferentes indivíduos, podendo considerar-se que o equilíbrio é alcançado quando há mais horas para trabalhar e menos horas para vida pessoal, ou o contrário.

Por estes motivos, torna-se necessário que as organizações demonstrem preocupação com os seus principais *stakeholders*, os trabalhadores. A promoção do equilíbrio trabalho-vida, através de formas flexíveis de trabalho, teletrabalho, apoio para cuidar de dependentes (quer sejam crianças, idosos, portadores de deficiência ou doentes crónicos), por estar relacionada com a satisfação no trabalho é de máxima importância. Pensando desta forma, se houver percepção positiva de equilíbrio, aumenta a satisfação, influenciando outras variáveis com impacto nos resultados organizacionais: aumento da motivação, diminuição do absentismo, diminuição da intenção de *turnover*, aumento da eficiência e de produtividade, entre outras.

As práticas de RSO devem, também, ser promovidas a nível interno, uma vez que um dos principais motivos pelos quais estas práticas podem não atingir os resultados esperados deriva do facto de a comunicação acerca destas aos trabalhadores não ser feita de forma correta. A divulgação e promoção das práticas torna-se, assim, de máxima importância, tornando cada organização única e mais (ou menos) atrativa.

Concluindo, as organizações que são percebidas como socialmente responsáveis, principalmente no que concerne as práticas relativas aos seus trabalhadores são organizações em que os trabalhadores estão mais satisfeitos. As organizações devem, por isso, procurar satisfazer as necessidades das diferentes esferas de vida dos seus trabalhadores, almejando uma aprendizagem e benefícios contínuos que derivam da satisfação nas diversas esferas. As práticas de RSO tornam-se obrigatórias para organizações que desejam não só obter lucro, mas também ter um papel relevante na comunidade em que se inserem, além de serem uma importante ferramenta de Gestão de Recursos Humanos.

6.1 Implicações teóricas e práticas

Relativamente às implicações teóricas e práticas deste estudo, o facto de se ter utilizado uma abordagem multidimensional para medir a RSO permitiu perceber a

influência de cada dimensão na satisfação, sendo possível identificar as dimensões mais relevantes. Além disso, só recentemente começou a ser considerada a percepção destas práticas pelo indivíduo (Aguinis e Glavas, 2012), sendo esta a abordagem adotada neste estudo.

Os resultados obtidos estão em linha com o que é verificado por outros autores na literatura, relativamente ao facto de as práticas de RSO face aos trabalhadores serem as que mais impacto têm na satisfação (Duarte *et al.*, 2014; Kanwar *et al.*, 2009; Saari e Judge, 2004; Tziner *et al.*, 2011). O facto de a RSO face à comunidade e ambiente e RSO económica não se terem revelado significativamente associadas à ST, não invalida a consideração destas dimensões, dando sentido à ideia da RSO como um construto multidimensional.

A instrumentalização do equilíbrio trabalho-vida teve por base itens da escala de Hayman (2005), sendo um construto praticamente inexplorado em Portugal. Apesar de as hipóteses de mediação não terem sido totalmente suportadas, existe espaço para a replicação deste modelo de mediação ou considerando o ETV através de outra escala de medição.

Em termos de implicações práticas, o estudo salienta a importância das práticas organizacionais relacionadas com o bem-estar e satisfação dos trabalhadores, a importância da divulgação destas práticas para que sejam melhor percebidas pelos trabalhadores, tendo em conta as implicações nos resultados e *performance* organizacionais.

6.2 Limitações e sugestões para investigações futuras

Este estudo apresenta diversas limitações que devem ser tidas em conta quando se analisam os resultados obtidos. Em primeiro lugar, à altura da aplicação do questionário, Portugal encontrava-se no segundo confinamento, estando alguns participantes em teletrabalho e outros com a atividade profissional suspensa. Além disso, muitas atividades profissionais estavam em teletrabalho obrigatório já há bastante tempo. Esta situação, fruto da pandemia COVID-19, pode ter influência na forma como os participantes pensam acerca de determinadas questões, nomeadamente do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A segunda limitação diz respeito à aplicação do questionário. O questionário foi aplicado online, e a uma amostra não probabilística. Tentou-se aplicar o questionário numa organização específica, sem fins lucrativos, mas não foi obtida qualquer resposta. O facto de ser uma amostra não probabilística não permite que os resultados sejam generalizados para todas as populações.

Em investigações futuras, seria interessante explorar estas hipóteses numa situação mais favorável, sem atividades suspensas ou em teletrabalho obrigatório, avaliando também as diferenças nas formas de trabalho pré e pós-pandemia. Além disso, poderia ser considerada com variável mediadora o ajustamento pessoa-organização, tendo em conta as conclusões de Aguinis e Glavas (2019), apontando para diferentes interpretações dadas às práticas de RSO tendo em conta fatores individuais, também seria interessante considerar a variável comprometimento organizacional.

VII. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012), “What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility”, *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 932-968.
doi.org/10.1177/0149206311436079.
- Akoglu, H. (2018), “User’s guide to correlation coefficients”, *Turkish Journal of Emergency Medicine*, Vol. 18 No. 3, pp. 91-93
doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001.
- Akter, K., Ali, M. and Chang, A. (2019), “Work–life programmes and organisational outcomes: the role of the human resource system”, *Personnel Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 516-536.
doi.org/10.1108/PR-10-2018-0408.
- Alcobia, P. (2001), “Atitudes e Satisfação no Trabalho”, *Manual de Psicossociologia Das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa, pp. 281–306.
- Álvarez-Pérez, M.D., Carballo-Penela, A. and Rivera-Torres, P. (2020), “Work-life balance and corporate social responsibility: The evaluation of gender differences on the relationship between family-friendly psychological climate and altruistic behaviors at work”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 1-16.
doi.org/10.1002/csr.2001.
- Beauregard, T.A. (2014), “Fairness Perceptions of Work–Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour”, *British Journal of Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 772-789.
doi.org/10.1111/1467-8551.12052.
- Beauregard, T.A. and Henry, L.C. (2009), “Making the link between work-life balance practices and organizational performance”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 9-22
doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001.
- Behrend, T.S., Baker, B.A. and Thompson, L.F. (2009), “Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role of Organizational Reputation”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24 No. 3, pp. 341-350.
doi.org/10.1007/s10869-009-9112-6.

- Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Opata, C.N. and Boadi, E.K. (2020), “Employees’ perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes”, *The Service Industries Journal*, Vol. 40 No. 9–10, pp. 611–632.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007), “The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 10, pp. 1701-1719.
doi.org/10.1080/09585190701570866.
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M.P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C. and Lo, D. (2014), “Work–life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 19, pp. 2724-2744.
doi.org/10.1080/09585192.2014.899262.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. and Spector, P.E. (2002), “The Relation between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60 No. 3, pp. 336-353.
doi.org/10.1006/jvbe.2001.1836.
- Cahill, K.E., McNamara, T.K., Pitt-Catsoupes, M. and Valcour, M. (2015), “Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance”, *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Vol. 56, pp.40-54.
doi.org/10.1016/j.socec.2015.03.002.
- Carroll, A. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497–505.
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate Social Responsibility”, *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-295.
doi.org/10.1177/000765039903800303.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010), “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp.85-105.
doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.
- Chung, H. and van der Lippe, T. (2020), “Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction”, *Social Indicators Research*, Vol. 151 No. 2, pp. 365-381.
doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x.

- Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996), “Is job satisfaction U-shaped in age?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69 No. 1, pp.57-81. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x.
- Clark, A.E. (1996), “Job Satisfaction in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 34 No. 2, pp. 189-217. doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x.
- Comissão Europeia. (2001), “Livro Verde - Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas”, Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2011), “Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014”, Bruxelas: Comissão Europeia.
- Crompton, R. and Lyonette, C. (2006), “Work-Life ‘Balance’ in Europe”, *Acta Sociologica*, Vol. 49 No. 4, pp. 379-393. doi.org/10.1177/0001699306071680.
- Dizaho, E., Salleh, R. and Abdullah, A. (2017), “Achieving Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements”, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 455–465.
- Duarte, A.P. and Neves, J. (2011), “Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional”, *Percursos Da Investigação Em Psicologia Social e Organizacional*, Vol. 4, pp. 105–118.
- Duarte, A.P., Neves, J. and Teixeira, R. (2014), “Organizações Mais Responsáveis, Trabalhadores Mais Satisfeitos: Contributo da Responsabilidade Social das Organizações para a Promoção da Satisfação no Trabalho”, *Europa Cidadã: Pessoas, Empresas e Instituições - Ata Do III Congresso Internacional de Verão*, pp. 211–227.
- Feeney, M.K. and Stritch, J.M. (2019), “Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39 No. 3, pp. 422-448. doi.org/10.1177/0734371X17733789.
- Glavas, A. and Godwin, L.N. (2013), “Is the Perception of ‘Goodness’ Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 114 No. 1, pp. 15-27. doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5.

- Gołaszewska-Kaczan, U. (2015), “Actions for promoting work–life balance as an element of corporate social responsibility”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, No. 387, pp. 54-65.
doi.org/10.15611/pn.2015.387.05.
- Gond, J.-P., el Akremi, A., Swaen, V. and Babu, N. (2017), “The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 No. 2, pp. 225-246.
doi.org/10.1002/job.2170.
- Great Place to Work. (2021), “Melhores Lugares para Trbalhar em Portugal - Report”.
- Gulewicz, M.-M. (2019), “Work-life balance as a significant element of corporate social responsibility- perspectives of banks in Poland”, *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, Vol. 189 No. 3, pp.119-131.
doi.org/10.5604/01.3001.0012.6887.
- Haar, J.M., Russo, M., Suñe, A. and Ollier-Malaterre, A. (2014), “Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85 No. 3, pp. 361-373.
doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010.
- Hayman, J. (2005), “Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 85–91.
- Hayman, J. (2009), “Flexible Work Arrangements: Exploring the Linkages Between Perceived Usability of Flexible Work Schedules and Work/Life Balance”, *Community, Work & Family*, Vol. 12 No. 3, pp. 327-338.
doi.org/10.1080/13668800902966331
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001), “Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance*”, *Family Relations*, Vol. 50 No. 1, pp. 49-58.
doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x.
- INE. (2018), *Índice de Bem-Estar 2004-2017*.
- Kanwar, Y.P.S., Singh, A.K. and Kodwani, A.D. (2009), “Work—Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry”, *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 13 No. 2, pp. 1-12.
doi.org/10.1177/097226290901300201.

- Kelliher, C., Richardson, J. and Boiarintseva, G. (2019), “All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 97-112.
doi.org/10.1111/1748-8583.12215.
- Korschun, D., Bhattacharya, C.B. and Swain, S.D. (2014), “Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 78 No. 3, pp. 20-37.
doi.org/10.1509/jm.11.0245.
- Lopes, A. (2015), *A Satisfação No Trabalho e o Conflito Trabalho-Família: O Papel Moderador Da Variável Género*, Lisboa.
- Maeran, R., Pitarelli, F. and Cangiano, F. (2013), “Work-Life Balance and Job Satisfaction Among Teachers”, *Interdisciplinary Journal of Family Studies*, Vol. XVIII, pp. 51–72.
- Malik, M., Gomez, S., Ahmad, M. and Saif, M. (2010), “Examining the Relationship of Work Life Balance, Job Satisfaction and Turnover in Pakistan ”, *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Vol. 2 No. 1, pp. 27–33.
- Maroco, J. and Garcia-Marques, T. (2013), “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”, *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4 No. 1, pp.65-90.
doi.org/10.14417/lp.763.
- Marques, D. (2014), *Relação Entre Conflito Trabalho-Família e Satisfação Profissional: O Papel Moderador Das Diferenças Inter-Generacionais*, Lisboa.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. and Alegre, I. (2016), “Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 2, pp. 586-602.
doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272.
- Matias, M., Andrade, C. and Fontaine, A.M. (2011), “Diferenças de Género no Conflito Trabalho-Família: Um Estudo com Famílias Portuguesas de Duplo-Emprego com Filhos em Idade Pré-Escolar”, *Psicologia*, Vol. XXV No. 1, pp. 9–32.
- Matten, D. and Moon, J. (2004), “Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54 No. 4, pp. 323-337.
doi.org/10.1007/s10551-004-1822-0.

- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. and Heelan, M.P. (2010), “Comparing telework locations and traditional work arrangements”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 6, pp. 578-595.
doi.org/10.1108/02683941011056941.
- Oosthuizen, R.M., Coetzee, M. and Munro, Z. (2019), “Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees”, *Southern African Business Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 446-467.
doi.org/10.25159/1998-8125/6059.
- Parkes, L.P. and Langford, P.H. (2008), “Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 267-284.
doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.267.
- Patrícia Duarte, A., Mouro, C. and Gonçalves das Neves, J. (2010), “Corporate social responsibility: mapping its social meaning”, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 101-122.
doi.org/10.1108/1536-541011066461.
- Peng, L.M. (2014), “Internal Corporate Social Responsibility: An Overview”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 8 No. 16, pp. 18–29.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. and 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 No. 5, pp.879-903.
doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. (2002), “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, *California Management Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 6-28.
doi.org/10.2307/41166151.
- Rabaça, M. (2018), *Satisfação Com a Vida, Satisfação Com Os Papéis de Vida e o Conflito Trabalho-Família: O Efeito Mediador Da Perceção de Responsabilidade Social*, Lisboa.
- Rani, S., Kamalanabhan, T.J. and Selvarani, M. (2011), “Work/life balance reflections on employee satisfaction”, *Serbian Journal of Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 85-96.
doi.org/10.5937/sjm1101085R.

- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R. v. and Williams, C.A. (2006), “Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 4, pp. 537-543.
doi.org/10.1002/job.380.
- Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M.A. and Skarlicki, D.P. (2013), “Applicants’ and Employees’ Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity”, *Personnel Psychology*, Vol. 66 No. 4, pp. 895-933.
doi.org/10.1111/peps.12030.
- Saari, L.M. and Judge, T.A. (2004), “Employee attitudes and job satisfaction”, *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 395-407.
doi.org/10.1002/hrm.20032.
- Schwartz, M.S. and Carroll, A.B. (2008), “Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks”, *Business & Society*, Vol. 47 No. 2, pp. 148-186.
doi.org/10.1177/0007650306297942.
- Simões, E., Duarte, A.P., Neves, J. and Silva, V.H. (2019), “Contextual determinants of HR professionals’ self-perceptions of unethical HRM practices”, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 28 No. 1, pp. 90–108.
- Singh, M. and Sinha, J. (2013), “Job Satisfaction in Organizational Executives”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3 No. 4, pp. 1–6.
- Sisón, A.J. (2009), “From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, pp. 235–246.
- Spector, P.E. (1985), “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13 No. 6, pp. 693-713.
doi.org/10.1007/BF00929796.
- Thompson, E.R. and Phua, F.T.T. (2012), “A Brief Index of Affective Job Satisfaction”, *Group & Organization Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 275-307.
doi.org/10.1177/1059601111434201.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. and Kadosh, G. (2011), “Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?”

Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, Vol. 27 No. 1, pp. 67–72.

Tziner, A. and Sharoni, G. (2014), “Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture”, *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, Vol. 30 No. 1, pp. 35-42.
doi.org/10.5093/tr2014a5.

Valentine, S. and Fleischman, G. (2007), “Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77 No. 2, pp. 159-172.
doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z.

XXI Governo Consitucional. (2018), *3 Em Linha: Programa Para a Conciliação Da Vida Profissiona, Pessoal e Familiar*.

Anexos

Anexo A

Consentimento informado

Caro (a) participante,

No âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, no ISCTE-IUL, venho por este meio solicitar a sua participação nesta investigação académica. Para participar basta que se encontre a trabalhar para a mesma organização há, pelo menos, seis meses.

Este estudo procura compreender a perceção dos trabalhadores acerca de determinados aspetos da organização onde trabalham e a sua satisfação geral com o trabalho.

Os dados recolhidos são apenas para um fim académico/estatístico, sendo que todas as respostas são anónimas e confidenciais. Para a correta análise dos dados, é imprescindível que responda a todas as questões, e cada questão apresenta instruções que auxiliam no preenchimento.

A sua participação é totalmente voluntária e pode desistir a qualquer momento. Não existem respostas certas ou erradas, apenas é pedido que responda de forma verdadeira e sincera.

Este questionário tem a duração média de 10 minutos.

Grata pela colaboração,

Catarina Almeida

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo respondendo ao questionário.

- Sim
- Não

Anexo B

Escala de Responsabilidade Social das Organizações percebida (Duarte, 2011)

Pensando na organização em que trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas.

Esta organização...

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
...incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...desenvolve projetos de conservação da natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...cumpre o código de trabalho...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...apoia eventos culturais e educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...promove a igualdade entre homens e mulheres.	<input type="radio"/>				
...promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal,	<input type="radio"/>				
...apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	<input type="radio"/>				
...desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
...apoia causas sociais.	<input type="radio"/>				
...garante a segurança do emprego.	<input type="radio"/>				
...dá donativos para associações de proteção da natureza.	<input type="radio"/>				
...garante o pagamento atempado de salários e regalias.	<input type="radio"/>				
...esforça-se por ser lucrativa.	<input type="radio"/>				
...esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade.	<input type="radio"/>				
...apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	<input type="radio"/>				
...apoia eventos desportivos.	<input type="radio"/>				

Anexo C

Escala de Satisfação no Trabalho (Thompson e Phua, 2012)

Pensando especificamente na sua atividade profissional diária, indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
Encontro um verdadeiro prazer no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é invulgar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto mais do meu trabalho do que a pessoa comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho exige que eu esteja em forma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho consome muito tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D

Escala de percepção de Equilíbrio Trabalho-Vida (Hayman, 2005)

As questões seguintes são sobre o equilíbrio entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir como descrito abaixo?

Para auxiliar a resposta a estas questões, consideram-se "atividades pessoais" todas as atividades realizadas fora do horário laboral, como por exemplo, tempo passado com a família, tempo dedicado a "hobbies"/passatempos, tempo dedicado a atividade física, etc.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Cerca de metade do tempo	Na maior parte do tempo	Sempre
A minha vida pessoal é prejudicada pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho dificulta a minha vida pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas necessidades pessoais são negligenciadas por causa do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha vida pessoal fica "em pausa" por causa do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho impede a realização de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

atividades de cariz pessoal						
Dificuldade em conciliar o meu trabalho e a minha vida pessoal	<input type="radio"/>					
Satisfeito com o tempo que tenho para realizar atividades pessoais	<input type="radio"/>					
A minha vida pessoal é esgotante e não tenho energia para trabalhar	<input type="radio"/>					
Demasiado cansado para ser eficaz no meu trabalho	<input type="radio"/>					
O meu trabalho é prejudicado pela minha vida pessoal	<input type="radio"/>					
Os meus problemas pessoais afetam o meu trabalho	<input type="radio"/>					
A minha vida pessoal permite ter mais energia para trabalhar	<input type="radio"/>					
O meu trabalho permite a realização de atividades pessoais	<input type="radio"/>					
Melhor disposição no meu trabalho, fruto da minha vida pessoal	<input type="radio"/>					
O meu trabalho contribui para que tenha melhor disposição	<input type="radio"/>					

Anexo E

Item de medição de Flexibilidade do Trabalho (Korschun et al., 2014)

Pensando na forma como é definido o seu horário de trabalho, indique:

	De forma alguma							Totalmente
Em que medida a sua chefia permite que você defina o seu próprio horário de trabalho (ou seja, em que dias e horas trabalha)	<input type="radio"/>							