



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Suporte Organizacional e Bem-Estar Subjetivo em Tempo de Pandemia:
O Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família e Moderador do Regime de
Trabalho**

Ana Isabel Rocha

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada e Professora Auxiliar Convidada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2021

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Suporte Organizacional e Bem-Estar Subjetivo em Tempo de Pandemia:
O Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família e Moderador do Regime de
Trabalho**

Ana Isabel Rocha

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada e Professora Auxiliar Convidada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2021

Dedicatória

Dedico, com saudade, esta dissertação à minha eterna e querida amiga *Beatriz Lebre*, que sempre me acompanhou desde o início desta caminhada, por toda a amizade, inspiração e companheirismo.

Foi um privilégio conhecê-la, era altruísta, autêntica, generosa, talentosa, brilhante e livre.

Ficará para sempre no meu coração!

Agradeço-lhe pela família que me deu e que eu Amo: Paula, Tozé e Carlos.

Juntos para sempre!

*“Amigos para siempre
Means you’ll always be my friend
Amis per sempre
Means a love that can not end
Friends for life
Not just a summer or a spring
Amigos para sempre”
Los Manolos*

Agradecimentos

O sucesso e as conquistas que obtemos na vida são, sobretudo, resultado da nossa perseverança, dedicação e resiliência. Sem elas, não conseguimos alcançar o que almejamos. No entanto, o verdadeiro êxito é conquistado em conjunto com as pessoas que estão ao nosso lado.

Esta dissertação representa, acima de tudo, um longo caminho de cinco anos, de desafios, alegrias, crescimento, metas alcançadas e aprendizagens. Trilhá-lo foi possível graças ao apoio de todos aqueles que estiveram presentes nesta minha caminhada e a quem agradeço de seguida.

À minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Duarte, quero agradecer por ter aceitado este desafio que foi acompanhar-me, pela confiança que sempre depositou em mim e pela sua disponibilidade e suporte ao longo de todo o processo desta dissertação.

À Instituição Iscte e a todos os que dela fazem parte, nomeadamente aos docentes e colegas de Licenciatura e de Mestrado agradeço pelo conhecimento transmitido, pelas partilhas e oportunidades que me fizeram crescer e desenvolver enquanto profissional e ser humano ao longo destes cinco anos. Em particular, aos que se tornaram amigos de uma vida e que me ajudaram neste meu percurso académico e viveram comigo os melhores e os mais desafiantes momentos desta etapa da minha/nossa vida.

Um agradecimento especial, à minha mãe - Alcina que me deu a oportunidade de perseguir os meus sonhos, os meus objetivos, e que incessantemente depositou em mim total confiança e esteve sempre disponível para me motivar, confortar e fortalecer em todos os momentos.

Ao meu pai João, ao meu irmão Pedro, ao meu sobrinho Simão, à minha cunhada Marli, ao meu avô António, a toda a minha família, pelo amor, motivação e felicidade concedida, por acreditarem em mim e serem constantemente o meu apoio incondicional.

Aos meus Amigos, aos que de forma tão amável e generosa participaram neste estudo e a todos aqueles que fizeram parte deste caminho e contribuíram para a realização da minha dissertação e para o findar desta etapa tão importante do meu percurso académico.

A todos, Muito Obrigada!

Resumo

A pandemia COVID-19 trouxe consigo novos desafios para os indivíduos, nomeadamente a nível profissional e familiar, que podem afetar o seu bem-estar. Ademais, a necessidade de alterar as formas de trabalho contribuiu para o aumento do teletrabalho, o que pode também acarretar desafios únicos. Nesse sentido, e mais do que nunca, as organizações devem permanecer ativas e ter um papel primordial, através do suporte que fornecem aos seus trabalhadores. Dessa forma, o objetivo do presente estudo foi não só analisar o papel do suporte organizacional no bem-estar subjetivo dos trabalhadores, como a sua relação com o conflito trabalho-família (CTF) e o conflito família-trabalho (CFT) e, por sua vez, com o bem-estar subjetivo. Por fim, procurou-se perceber se o regime de trabalho, nomeadamente o trabalho presencial e o teletrabalho regular, moderaria a relação entre o suporte organizacional e o CTF e CFT. Para se proceder a análise destas relações, utilizou-se uma amostra de 365 trabalhadores que responderam a um questionário *online*. Os resultados mostram que o suporte organizacional está significativamente associado ao bem-estar subjetivo, e que o CTF e o CFT medeiam essa relação, ou seja, quanto maiores níveis de suporte percebido, menor conflito e, por sua vez, maior bem-estar sentido. Por seu turno, enquanto o regime de trabalho não se revela um moderador da relação entre o suporte organizacional e o CTF, este tem um papel moderador na relação com o CFT. Este estudo destaca o papel crucial das organizações na promoção do bem-estar e na redução do conflito trabalho-família dos trabalhadores e contribui para reforçar o conhecimento destas temáticas num contexto pandémico ainda por explorar.

Palavras-chave: Suporte Organizacional, Conflito Trabalho-Família, Bem-Estar Subjetivo, Regime de Trabalho, Pandemia COVID-19

Códigos de Classificação da APA:

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

3660 Organizational Behavior

Abstract

The COVID-19 pandemic brought with it new challenges for individuals, namely at a professional and family level that can affect their well-being. Furthermore, the need to change ways of working has contributed to the increase in teleworking, which can also pose unique challenges. In this sense, and more than ever, organizations must remain active and play a key role, through the support they provide to their employees. Thus, the aim of this study was to analyze the role of organizational support in the subjective well-being of workers, and specifically, its relationship with work-family conflict (WFC) and family-work conflict (FWC) and, by in turn, its relationship to subjective well-being. Finally, we tried to understand if the work regime, namely face-to-face work and regular telework, would moderate the relationship between organizational support and WFC and FWC. To carry out the analysis of these relationships, a sample of 365 workers who answered an online questionnaire was used. The results show that organizational support is significantly associated with subjective well-being, and that the WFC and FWC mediate this relationship, that is, the higher levels of perceived support, the lower is conflict and, in turn, the greater is the well-being felt by employees. In turn, while the work regime is not a moderator of the relationship between organizational support and the WFC, the latter has a moderating role in the relationship with the FWC. This study highlights the crucial role of organizations in promoting well-being and reducing work-family conflict among workers and contributes to strengthening current knowledge of these issues in a pandemic context still to be explored.

Keywords: Organizational Support, Work-Family Conflict, Subjective Well-Being, Work Regime, COVID-19 Pandemic

APA's Classification Codes:

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

3660 Organizational Behavior

Índice

Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	i
Abstract	iii
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	7
1.1. Pandemia COVID-19	7
1.2. Bem-Estar Subjetivo.....	9
1.3. Suporte Organizacional	11
1.4. O Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família.....	15
1.5. O Papel Moderador do Regime de Trabalho	24
1.5.1. Regime de Teletrabalho	24
1.6. Modelo de Investigação.....	34
Capítulo II – Método	35
2.1. Participantes.....	35
2.2. Procedimento	38
2.3. Instrumentos e Medidas.....	39
2.3.1. Suporte Organizacional (Variável Preditora)	39
2.3.2. Bem-Estar Subjetivo (Variável Critério)	39
2.3.3. Conflito Trabalho-Família (Variáveis Mediadoras)	39
2.3.4. Regime de Trabalho (Variável Moderadora)	40
2.3.5. Variáveis de Controlo	40
2.3.6. Variável Marcadora e Análise do Erro do Método Comum.....	42
Capítulo III – Resultados.....	45
3.1. Análise Descritiva e de Correlações entre as Variáveis	45
3.2. Teste ao Modelo de Investigação	49
Capítulo IV – Discussão e Conclusão	57
4.1. Limitações e Investigação Futura	66
4.2. Implicações Teóricas e Práticas.....	69
Referências Bibliográficas	75
Anexos.....	101
Anexo A – Consentimento Informado.....	101
Anexo B – Questões Sociodemográficas e Caracterização da Organização.....	102
Anexo C – Suporte Organizacional (Boyar et al., 2014).....	105

Anexo D – Bem-Estar Subjetivo (WHO-5).....	106
Anexo E – Conflito Trabalho-Família (Carlson et al., 2000).....	107
Anexo F – Regime de Trabalho.....	108
Anexo G – Suporte Familiar (Boyar et al., 2014)	110
Anexo H – Autoeficácia Criativa (Variável Marcadora) (Tierney & Farmer, 2002).....	111

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Síntese de Fontes, Tipos e Domínios de Suporte Social.....	13
Quadro 1.2. Consequências do Conflito Trabalho-Família.....	17
Quadro 1.3. Potenciais Vantagens e Desvantagens do Regime de Teletrabalho.....	31
Quadro 2.1. Perfil da Amostra e Subamostras - Síntese das Características Sociodemográficas, Profissionais e Familiares.....	37
Quadro 3.1. Médias, Desvios-Padrão, Consistências Internas e Correlações entre as Variáveis.....	48
Quadro 3.2. Posicionamento Face a Diferentes Variáveis em Estudo Segundo o Regime de Trabalho (<i>t-test</i>).....	49
Quadro 3.3. Resultados Referentes ao Efeito Total e aos Efeitos Diretos do Modelo de Investigação.....	53
Quadro 3.4. Resultados Referentes aos Efeitos Indiretos, aos Efeitos Condicionados e aos Efeitos Indiretos Condicionados do Modelo de Investigação.....	54

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de Investigação Proposto.....	34
Figura 3.1. Efeito Moderador do Regime de Trabalho na Relação entre o Suporte Organizacional e o CFT.....	52
Figura 3.2. Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados.....	55

Glossário de Siglas

CTF – Conflito Trabalho-Família

CFT – Conflito Família-Trabalho

INE – Instituto Nacional de Estatística

TCR – Teoria da Conservação de Recursos

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

Terão as organizações um papel ainda mais fulcral no bem-estar dos seus trabalhadores em tempo de pandemia? De antemão é uma ideia bem assente na literatura e nos ideais de uma grande organização que o seu capital humano, nomeadamente os indivíduos que dela fazem parte, são, seguramente, o seu principal e mais valioso recurso. Dessa forma, a preocupação com o seu bem-estar por parte das organizações deve ser um objetivo primordial.

Ao progresso acelerado e rápido da ciência e da tecnologia, ao mundo globalizado que tem provocado mudanças sociais, culturais e económicas profundas, tal como ao aumento da competição entre as organizações que contribuiu para a mudança da estrutura da força de trabalho, com o aumento da sobrecarga de horas extras, da competição e das exigências de desempenho profissional individual (Rasheed et al., 2018), juntou-se um dos maiores desafios do século XXI, a pandemia COVID-19. Num contexto de crise económica e social sem precedentes, com desafios nunca antes vividos, como aqueles que o mundo e, mais especificamente Portugal, enfrenta, onde as organizações exigem cada vez mais dos seus funcionários, é de extrema importância o estudo desta temática ainda mais atual e desafiante, nomeadamente dos desafios organizacionais e sociais decorrentes da situação pandémica.

A pandemia COVID-19 originou uma crise mundial com consequências consideráveis para os indivíduos, economia e sociedade em geral (Holmes et al., 2020; Moreira et al., 2021). Para diminuir a propagação do vírus e aliviar os efeitos da pandemia, os governos implementaram inúmeras medidas restritivas, como o distanciamento e isolamento social, o confinamento domiciliário e a obrigatoriedade do teletrabalho (Anderson et al., 2020; Oliveira & Fernandes, 2020). Como consequência, esta pandemia trouxe efeitos psicológicos nefastos para os indivíduos, sobretudo com o aumento da ansiedade, depressão e *stress* (Brooks et al., 2020). Assim, embora os confinamentos possam ajudar a conter a dispersão do vírus, estes podem resultar em danos substanciais para o bem-estar da população (Brodeur et al., 2021). Dessa forma, torna-se importante perceber como uma crise desta envergadura pode afetar o bem-estar subjetivo dos indivíduos, definido como a sua avaliação acerca do que pensam e como se sentem relativamente à própria vida (Ryan & Deci, 2001). E a par disso, urge entender o papel protetor que as organizações podem ter.

De facto, à medida que as organizações navegam pelos desafios impostos pela pandemia e pelas restrições daí resultantes, estas precisam permanecer atentas aos funcionários que podem ser desproporcionalmente afetados pelas alterações atuais do ambiente de trabalho (Carnevale & Hatak, 2020). Além do mais, sabendo que um funcionário feliz é um funcionário mais produtivo (Wright, 2006), as organizações tornam-se cada vez mais interessadas na vida

familiar dos funcionários e envolvem-se ativamente na resolução do conflito trabalho-família (Obrenovic et al., 2020). Ao mesmo tempo, fatores que geram incerteza, insatisfação, insegurança e conflito são responsáveis por diminuir o bem-estar pessoal e organizacional e, portanto, merecem mais atenção (Obrenovic et al., 2020). Na verdade, as mudanças que ocorrem em resposta à atual crise, trazem novos desafios para os indivíduos e para a gestão de dois papéis fundamentais, o familiar e o profissional, podendo aumentar o conflito trabalho-família (Carnevale & Hatak, 2020). Cada um desses papéis conflitantes exige tempo, energia e compromisso, o que origina o conflito trabalho-família (Edwards & Rothbard, 2000).

Este é caracterizado por ser um conflito entre papéis no qual as pressões dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). Dessa forma, é um conflito bidirecional, o que significa que pode ocorrer em duas direções, tanto o trabalho pode interferir na capacidade de atender às exigências familiares (CTF), como a família pode interferir no trabalho (CFT) (Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985). Embora estes sejam papéis essenciais na vida de um indivíduo, as pressões e exigências do mundo do trabalho e das dinâmicas familiares, afetam a sua vida pessoal e profissional (Rasheed et al., 2018).

Nos últimos tempos, o mundo tem passado por enormes desafios e tensões devido à COVID-19 e o seu elevado impacto na vida individual e familiar é claramente generalizado (Lebow, 2020). A experiência familiar em que os indivíduos têm vivido configura um ambiente doméstico diferente de tudo o que o mundo já viu (Behar-Zusman et al., 2020). Como resultado, essa situação doméstica desenvolve um enorme potencial para o surgimento do conflito, já que a fronteira entre o trabalho e a vida doméstica é reduzida e cada vez mais confusa e exige que os membros da família fiquem juntos a maior parte do tempo, geralmente num espaço pessoal e físico limitado (Behar-Zusman et al., 2020; Lebow, 2020). Ademais, para além das preocupações constantes com a saúde de familiares e amigos e da gestão do aumento da tensão que pode surgir devido à transição para o trabalho remoto, surgem também outros desafios para os trabalhadores (Carnevale & Hatak, 2020). Com a maioria das escolas e creches fechadas, as crianças têm de estudar em casa e os pais são responsáveis por supervisionar a sua educação, o que aumenta as exigências atribuídas aos pais, confundindo ainda mais as fronteiras entre o trabalho e a família (Carnevale & Hatak, 2020). Por sua vez, muitos indivíduos que trabalham em casa, não têm um espaço silencioso próprio (Behar-Zusman et al., 2020). Essas exigências podem influenciar ainda mais os papéis profissionais e familiares, tornando mais difícil manter limites adequados entre ambos os papéis e podendo tornar o potencial de conflito entre as duas esferas maior do que nunca (Carnevale & Hatak, 2020). Nesse sentido, com tantos desafios, torna-se crucial aos indivíduos possuírem recursos, nomeadamente apoio organizacional.

Compreender o impacto que essas exigências, não só profissionais como familiares, podem ter no bem-estar dos funcionários e que fatores podem amenizar esses novos caminhos de conflito trabalho-família, é importante (Carnevale & Hatak, 2020). Tal como sabemos, a existência de apoio social na organização pode ajudar o funcionário a equilibrar as exigências do trabalho e da família (Boyar et al., 2014), estando este suporte organizacional associado, estatística e negativamente, quer com o CTF (Byron, 2005), quer com o CFT (Selvarajan et al., 2013). Dessa forma, parece relevante obter *insights* sobre se o suporte organizacional e em particular, os seus vários tipos, não só para o domínio profissional, mais comum, como o familiar, pode ajudar a combater as duas direções do conflito trabalho-família, e ajudar as organizações que visam sustentar o bem-estar dos seus funcionários.

A pandemia COVID-19 transformou significativamente o ambiente de trabalho e as exigências de trabalho de muitos indivíduos, e fez com que muitos deles, atendendo às medidas de distanciamento social, começassem a trabalhar em casa, obrigatoriamente, através do teletrabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Tavares et al., 2020; Zhang et al., 2020). Esse incremento deste regime emergiu da legislação produzida durante o período da pandemia (República Portuguesa, 2021). Especificamente, no contexto português, o teletrabalho foi instituído como obrigatório, no primeiro estado de emergência, no Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março (Assembleia da República, 2020), e a sua obrigatoriedade nos concelhos de maior incidência vigorou até recentemente, a 1 de agosto de 2021. Desde aí, o teletrabalho passou de obrigatório a recomendado sempre que seja possível.

O teletrabalho, uma modalidade de trabalho alternativa ao trabalho nas instalações da entidade empregadora, flexível e inovadora (Baruch, 2000; Nakrošienė et al., 2019; Tavares, 2017), ao oferecer a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, atraiu a atenção de investigadores e profissionais nas últimas décadas (Nakrošienė et al., 2019). Embora tenha benefícios, a implementação de práticas de teletrabalho em toda a Europa e, em particular, no caso do teletrabalho em casa, estava a avançar mais lentamente do que o esperado (Aguilera et al., 2016). No entanto, a crise da COVID-19 levou a que as organizações implementassem o teletrabalho em grande escala (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Em Portugal, até ao início do ano de 2020 e ao surgimento da COVID-19, a adesão ao regime de teletrabalho era residual e tinha, inclusive, perdido destaque (República Portuguesa, 2021). Segundo informação expressa no Livro Verde sobre o Futuro do Teletrabalho (República Portuguesa, 2021), em 2010, cerca de 1%, por volta de 2400 funcionários que trabalhavam para uma entidade empregadora possuía contratos de teletrabalho, sendo que essa percentagem reduziu para 0.03% em 2018. De igual forma, a Eurofound (2018) verificou que há dez anos,

apenas cerca de 1% dos trabalhadores em território nacional trabalhavam regularmente a partir de casa, e em 2019 cerca de 6.5% (citado por República Portuguesa, 2021). Porém, a pandemia de COVID-19 alterou esta realidade repentinamente. Conforme resultados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020a), no 2º trimestre de 2020, 23.1% dos trabalhadores portugueses trabalharam sempre ou quase sempre a partir de casa (i.e., mais de um milhão de pessoas), sendo que 91.2% indicou ter sido a pandemia o motivo. Adicionalmente, com base em dados publicados pelo INE (2020b), 37% das organizações participantes referiram ter, nas duas primeiras semanas de julho de 2020, funcionários em teletrabalho e 7% das mesmas contavam com mais de 75% dos mesmos nesse regime.

Na verdade, a pandemia COVID-19 tornou o teletrabalho em casa um regime de trabalho predominante para diversas organizações e trabalhadores, em diferentes setores, em todo o mundo. No entanto, também sabemos que ao aproximar o trabalho e a vida familiar, o teletrabalho em casa levanta muitas questões sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Standen et al., 1999). De facto, esta alteração do regime de trabalho no contexto pandémico, para muitos indivíduos tão rápida, inesperada e imposta pode trazer novos e diferentes desafios para os trabalhadores, quer profissionais, quer familiares. Assim sendo, torna-se importante perceber se os indivíduos que trabalham agora em teletrabalho apresentam maior necessidade de suporte por parte da organização para lidarem com os recentes desafios, em comparação com os que se encontram a trabalhar presencialmente. Esta investigação centra-se nos teletrabalhadores que têm contrato de trabalho com uma organização e trabalham regularmente a partir de casa.

Face ao exposto, a pandemia COVID-19 teve e terá um efeito profundo no mundo de várias maneiras e deixará uma marca indelével em indivíduos e famílias por muitos anos (Behar-Zusman et al., 2020; Lebow, 2020). Para além disso, acredita-se que o risco de futuras crises de saúde desta natureza é quase inevitável (Carnevale & Hatak, 2020). Assim, a temática do presente estudo torna-se de extrema importância. É fundamental que os investigadores e os profissionais estejam atentos: num contexto atual tão único e diferente de tudo o que já se viveu, a pandemia acarreta novas oportunidades de investigação.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo, averiguando se o conflito trabalho-família (CTF) e o conflito família-trabalho (CFT) podem ajudar a explicar essa relação, ou seja, se têm um papel mediador nessa relação. Ademais, procura perceber se o regime de trabalho, materializado em dois regimes (i.e., regime de trabalho presencial vs. regime de teletrabalho regular) pode fortalecer e, por isso, ter um papel moderador na relação entre o suporte organizacional e o CTF

e o CFT e no efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo através do CTF e do CFT.

Devido à sua pertinência, o presente estudo contribui para a literatura de diferentes maneiras. Em primeiro, ressalta a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores em tempo de pandemia, embora os resultados encontrados possam ser aplicáveis a períodos de dita normalidade. De seguida, contribui para o estudo de variáveis organizacionais, especificamente analisando o papel primordial do suporte organizacional (específico para o domínio profissional e familiar) num contexto novo e tão desafiante, e alertando para a necessidade que as organizações têm de ajudar os indivíduos a gerir os possíveis desafios subsequentes. Posteriormente, analisa o papel mediador que o CTF e CFT têm na relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo, ou seja, percebendo se o suporte que as organizações dão aos trabalhadores pode ajudar a promover o seu bem-estar porque os ajuda a gerir melhor as esferas profissional e familiar. E, por último averigua o papel moderador que o regime de trabalho tem, nomeadamente, se o facto de as pessoas estarem em teletrabalho, em vez de a trabalhar presencialmente, aumenta a importância do suporte oriundo da organização.

No que respeita à estrutura da presente investigação, esta encontra-se organizada em quatro capítulos. Tendo em vista a compreensão dos objetivos supracitados o primeiro capítulo remete para a contextualização do estudo, enquadramento teórico das suas variáveis e relação entre as mesmas, justificando com base nessa revisão da literatura o modelo proposto e as suas respetivas hipóteses. No segundo capítulo é exposto o método utilizado para realização da investigação, objetivamente, a caracterização da amostra correspondente e o procedimento e a operacionalização das variáveis, ou seja, os instrumentos, utilizados na recolha de dados. Seguidamente, são expressos no terceiro capítulo, os resultados obtidos, resultantes da análise estatística dos dados, especificamente as medidas descritivas e as correlações entre as variáveis e o teste estatístico das hipóteses. Por fim, no quarto capítulo são discutidos os resultados obtidos e apresentadas as principais conclusões do estudo, as suas limitações, propostas de investigações futuras e as contribuições teóricas e práticas do mesmo.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Imerso num ambiente em constante mudança, numa série de transformações rápidas e de desafios globais para a sociedade que o impactam profundamente, o mundo atual tem sido definido como o mundo VICA, caracterizado por um cenário de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, colocando assim muitas exigências às pessoas, o que pode influenciar o seu bem-estar (Llop et al., 2017). Hoje em dia fala-se já na origem de um novo mundo: o mundo BANI. A pandemia COVID-19 acelerou esse paradigma e mudança, sendo o mundo agora visto como frágil, ansioso, não linear e incompreensível: não existem mais certezas, não há garantias e tudo pode mudar num segundo. O mundo está em constante mudança e é necessário que os indivíduos se adaptem muito rapidamente.

1.1. Pandemia COVID-19

Há já quase dois anos que o mundo e as sociedades vivem momentos de mudanças dramáticas e de constantes exigências em função da maior crise mundial do século XXI (Correia et al., 2020). A nova doença, denominada doença coronavírus 2019 (COVID-19), causada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, levou ao atual cenário pandémico (Correia et al., 2020). Esta teve origem a 1 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, e foi a 11 de março de 2020 que a Organização Mundial de Saúde declarou e reconheceu a COVID-19 como uma pandemia global (Brodeur et al., 2021; Zacher & Rudolph, 2021). Desde então, a COVID-19 alterou e impactou significativamente a vida da maioria das pessoas em todo o mundo (Zacher & Rudolph, 2021), com os governos a adotarem respostas sem precedentes na tentativa de conterem a propagação do vírus (Brodeur et al., 2021). Em resposta à sua rápida difusão, e de forma a reduzir a taxa de novas infeções e garantir a segurança da saúde pública, a maioria dos países em todo o mundo impôs medidas rigorosas de confinamento domiciliário, quarentena e isolamento social obrigatório, onde o contato entre as pessoas é restrito, o que pode ter efeitos negativos marcantes (Moreira et al., 2021; Oliveira & Fernandes, 2020).

Em Portugal, os primeiros casos de COVID-19 foram confirmados a 2 de março de 2020 e a 18 de março de 2020 o governo português impôs o estado de emergência, nomeadamente com medidas de distanciamento social e quarentena obrigatória (Moreira et al., 2021). Desde então foram sendo definidas várias medidas de saúde pública, incluindo o teletrabalho obrigatório e o fecho de escolas, creches e universidades, incluindo a passagem para ensino à distância.

A pandemia COVID-19 é uma grande tragédia humana (Lebow, 2020). Na longa progressão do sofrimento humano, houve outros momentos importantes de perda, como as guerras, genocídios e outras pandemias, mas nunca um tão difundido de um modo tão acelerado

e num mundo tão interconectado (Lebow, 2020). Não há dúvida de que os seres humanos enfrentam hoje a mais grave crise de saúde pública, com milhões de mortes e muitos indivíduos seriamente doentes (Lebow, 2020; Bavel et al., 2020). Por sua vez, a crise de saúde pública desencadeou uma crise socioeconómica. Os investigadores preveem que a turbulência económica após a pandemia COVID-19 seja significativamente maior do que a da Grande Recessão (Behar-Zusman et al., 2020). Para além dos custos e consequências da pandemia para a economia mundial e para a sustentabilidade financeira dos países (Brodeur et al., 2021), existem uma série de outros custos latentes a nível individual, organizacional, societal e familiar.

Os efeitos psicológicos do vírus e da quarentena não se limitam ao medo de o contrair, como já demonstrado pelo estudo de outras pandemias (Barbisch et al., 2015). Viver em alturas de desastres (ex., desastres naturais, ataques terroristas) resulta num risco imediato para a saúde mental e física das pessoas e para os relacionamentos sociais (Bonanno et al., 2010; Norris et al., 2002). De facto, foram observados níveis relativamente altos de ansiedade e depressão como resultado da pandemia COVID-19 (Qiu et al., 2020; Wang et al., 2020).

Com a necessidade de evitar contactos físicos entre as pessoas, os indivíduos viram-se obrigados a ficar em casa e muitos deles a trabalhar a partir daí (Sibley et al., 2020), o que fez com que muitos comesçassem a trabalhar sob novas condições (Brooks et al., 2020; Wanberg et al., 2020). Ao mesmo tempo que os indivíduos se ajustam aos novos arranjos de trabalho em casa, também as famílias o têm de fazer, sobretudo os pais que têm agora de tomar conta dos filhos a tempo integral (Restubog et al., 2020), o que acarreta novos desafios na gestão das responsabilidades familiares e profissionais. Com o encerramento das creches e das escolas, tal como dos centros de dia (o que trouxe a necessidade de cuidar de familiares adultos mais velhos), o apoio aos filhos em ensino à distância, o trabalho em casa e as mudanças drásticas nas rotinas familiares, a pandemia trouxe também uma experiência social única na vida familiar (Lebow, 2020). Surgiram dificuldades interpessoais entre os membros da família com conflitos latentes, muitas vezes ampliando situações que antes poderiam parecer insignificantes (Oliveira & Fernandes, 2020). Ademais, manter os limites da família e do trabalho pode se tornar mais desafiador do que nunca, já que as pessoas agora realizam múltiplas transições de papéis no mesmo espaço e período temporal (Ashforth et al., 2000; Restubog et al., 2020). Assim, as medidas impostas pelo governo podem aumentar ainda mais o conflito trabalho-família e a tensão daí resultante, uma vez que os indivíduos têm menos oportunidades de repor os recursos cognitivos e emocionais esgotados pelo cumprimento das exigências familiares e profissionais (Restubog et al., 2020). A necessidade de equilibrar as exigências impostas pelo trabalho e pela

família não só pode fazer com que os indivíduos tenham um desempenho inferior nesses dois domínios, como também pode resultar em maior exaustão emocional, *stress* e esgotamento (Restubog et al., 2020; Sonnentag et al., 2010).

Por outro lado, o restrito contacto entre os indivíduos e o isolamento social imposto pela COVID-19 deixou as pessoas mais sozinhas do que nunca (Oliveira & Fernandes, 2020). Para além do agregado familiar as interações sociais são quase exclusivamente através de meios tecnológicos. Por isso, e sabendo que as conexões sociais podem ter efeitos positivos na saúde e no bem-estar (Jetten et al., 2014), não é surpreendente que a pandemia tenha efeitos negativos nos indivíduos. De facto, o isolamento e o distanciamento físico, pode levar ao aumento da sensação de incerteza e solidão (Qiu et al., 2020; Bavel et al., 2020).

Segundo um relatório do Centro Comum de Investigação, respeitante a um estudo da Comissão Europeia relativamente à solidão e isolamento social (Baarck et al., 2021), em comparação com dados pré-pandemia (2016), a solidão multiplicou-se no princípio da pandemia (de abril a julho de 2020) na União Europeia. Conforme esses dados, Portugal apresentou-se como o sexto país com o maior aumento, passando de 6.6% em 2016 para 21.9% em 2020 (no decurso da pandemia) os indivíduos em território nacional que se sentiam sozinhos mais de metade do tempo nas duas semanas anteriores.

Na verdade, maiores sentimentos de isolamento social e redução na conexão social desde o confinamento foram associados a pior bem-estar e qualidade de vida (White & Van Der Boor, 2020). Dessa forma, a pandemia pode trazer também consequências psicológicas (ex., medo, solidão; Sibley et al., 2020). De facto, Brodeur e colegas (2021), verificaram que a saúde mental das pessoas pode ter sido gravemente afetada pelo confinamento, assim como Wanberg e colegas (2020) que confirmaram que os sintomas depressivos aumentaram de antes para durante a COVID-19, e a satisfação com a vida diminuiu. O impacto psicológico de uma quarentena é substancial e pode subsistir a longo prazo (Brooks et al., 2020; Holmes et al., 2020). Sendo assim, e considerando que o período de quarentena e isolamento social é uma medida necessária na maioria dos países para enfrentar a pandemia COVID-19, é de extrema relevância entender como podemos minimizar os seus efeitos psicológicos negativos (Moreira et al., 2021). Apesar do real e profundo impacto que a pandemia provavelmente terá nas sociedades ainda não ser compreendido, é consensual que esta gerará a necessidade e a oportunidade para novos conhecimentos (Behar-Zusman et al., 2020). Portanto, torna-se crucial desenvolver estudos que analisem o seu impacto nos indivíduos.

1.2. Bem-Estar Subjetivo

Ao longo de muitos séculos o bem-estar foi investigado pela filosofia e religião (Diener et al., 2018). No entanto, mais recentemente, também os cientistas comportamentais concentraram a sua atenção neste tópico. Contrariamente aos filósofos e líderes religiosos, cujo interesse se centrava na definição do que uma “vida boa” deveria ser, estes observam os fatores que levam as pessoas a experienciar subjetivamente as suas vidas como valiosas e recompensadoras, isto é, de maneira positiva *versus* negativa (Diener et al., 2018). O bem-estar, um constructo complexo, é um tópico comum e primordial na investigação em psicologia e, nomeadamente, na literatura sobre o trabalho (Danna & Griffin, 1999; De Simone, 2014; Ryan & Deci, 2001). No entanto, em virtude das suas múltiplas definições conceptuais e formas de operacionalização, este conceito é utilizado distintamente por diferentes autores (Fisher, 2014), destacando-se duas abordagens principais e díspares (Ryan & Deci, 2001; Deci & Ryan, 2008).

A primeira abordagem, o hedonismo, assume o bem-estar como o prazer ou a felicidade subjetiva, focando-se no equilíbrio entre os sentimentos agradáveis e os desagradáveis, ou seja, a procura do prazer e o evitamento da dor, e refere-se ao conceito de bem-estar subjetivo (Diener et al., 1999; Diener, 2000). Esta abordagem hedónica é construída pela ideia de que o objetivo da vida é maximizar a felicidade e reduzir a dor (McDowell, 2010). O bem-estar subjetivo envolve dois componentes emocionais: a presença de afeto positivo e a ausência de afeto negativo, e um elemento cognitivo: a satisfação com a vida, referente à avaliação subjetiva interna da pessoa sobre a sua qualidade de vida em geral (Diener et al., 1985).

Por sua vez, a segunda perspetiva, a eudaimónica, diz respeito ao bem-estar psicológico e compreende o bem-estar sob a perspetiva do funcionamento psicológico global, focando-se na procura de significado da vida e não unicamente na felicidade (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Singer, 1998). Assim, o bem-estar é assegurado através do alcance do potencial humano e implica o envolvimento em comportamentos de realização pessoal, que promovem o crescimento pessoal e o total funcionamento das potencialidades do indivíduo, como a sua capacidade de raciocinar, pensar e utilizar o bom senso (Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989).

O presente estudo tem em consideração a abordagem hedónica de bem-estar, e especificamente o bem-estar subjetivo. Este refere-se às apreciações e avaliações subjetivas que os indivíduos fazem da sua própria vida e pode ser dividido em duas dimensões principais: uma afetiva e outra cognitiva (Diener, 1984; Diener et al., 1997). A primeira, concernente às experiências emocionais, é composta pelo equilíbrio de duas componentes: os afetos positivos e negativos (Diener, 1984). Por sua vez, a segunda refere-se à satisfação com a vida em geral, e aos julgamentos cognitivos globais e subjetivos de satisfação com a vida, que o humor, os fatores situacionais e padrões de comparação podem afetar (Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001).

De uma forma geral, o bem-estar subjetivo dos indivíduos pode ser influenciado por fatores individuais, como os traços de personalidade (Diener et al., 1999), e especificamente o bem-estar no trabalho por fatores relativos ao trabalho, como o clima e as estruturas organizacionais e os comportamentos de liderança (Arnold, 2017; Danna & Griffin, 1999).

O conceito de bem-estar subjetivo é cada vez mais foco da comunidade científica (Galinha & Ribeiro, 2005) e a sua investigação empírica cresceu consideravelmente nas últimas décadas (Diener et al., 2018). Tal facto deve-se também ao reconhecimento da importância do bem-estar não só para os próprios indivíduos, como também para as organizações, uma vez que se associa a resultados organizacionais positivos (Guest, 2017), como maiores níveis de desempenho no trabalho (Lyubomirsky et al., 2005) e maior produtividade (Krekel, 2019). Já a sua ausência acarreta custos para ambas as partes, nomeadamente com o aumento da insatisfação no trabalho e do *turnover* (Wright, 2006), de doenças e cuidados de saúde (Danna & Griffin, 1999), do absentismo (Gebhardt & Crump, 1990) e a diminuição do desempenho no trabalho (Wright & Cropanzano, 2000).

De facto, o bem-estar subjetivo dos trabalhadores é um fator crucial para o desempenho dos indivíduos e para o sucesso das organizações (Wright & Cropanzano, 2000). Neste sentido, as organizações devem e podem desempenhar um papel importante na promoção do bem-estar dos seus trabalhadores. Além disso, o reconhecimento cada vez maior do fator de diferenciação que se constituem, hoje em dia, os recursos humanos de uma organização, e a sua importância para a competitividade empresarial, justificam esse maior foco no bem-estar (Guest, 2017). De facto, cada vez mais as organizações atribuem destaque à necessidade de terem colaboradores felizes, preocupando-se com o bem-estar dos mesmos. Para tal é necessário que estas estejam envolvidas e empenhadas em criar condições para o seu bem-estar, nomeadamente fornecendo o suporte necessário para estes lidarem com as suas exigências.

1.3. Suporte Organizacional

O suporte organizacional é uma dimensão específica de um construto mais amplo, denominado suporte social. O suporte social é um tópico muito popular na literatura, sobretudo devido ao seu papel na redução da tensão e melhoria da saúde e bem-estar (Cohen & Wills, 1985; House et al., 1988). Este é importante para ajudar as pessoas a superar diversas tensões e evitar resultados negativos (Kossek et al., 2011). Embora a importância e os seus benefícios gerais sejam claros, o suporte social é um construto complexo de natureza multidimensional sendo definido de diferentes formas (Cohen & Wills, 1985; House et al., 1988).

De acordo com Hobfoll e Stokes (1988), o suporte social é definido como as relações ou

interações sociais que oferecem aos indivíduos ajuda real e um sentimento de apego a uma pessoa ou um grupo social. É também definido como a percepção de que alguém é cuidado, estimado e valorizado por outros e faz parte de uma rede social de assistência mútua e obrigações, o que traz benefícios para a saúde física e mental (Cobb, 1976). Por sua vez, French e colaboradores (2018) referem que o suporte social consiste num conjunto de recursos psicológicos ou materiais fornecidos através das relações sociais, os quais podem atenuar tensões.

O suporte social pode ser categorizado em quatro tipos de suporte: emocional, instrumental, informativo (Cohen & McKay, 1984; Cohen & Wills, 1985) e de avaliação (House, 1981). O suporte emocional é caracterizado pelo fornecimento de recursos psicológicos e por aspetos como demonstração de amor, cuidado, confiança, preocupação e disponibilidade do outro em ouvir e mostrar empatia (Cohen & McKay, 1984; House, 1981). O suporte instrumental refere-se à disponibilização de ajuda e recursos tangíveis e objetivos, como tempo, energia ou dinheiro que aliviam diretamente as tensões (ex., ajuda nas tarefas domésticas e/ou familiares ou apoio financeiro) (Cohen & McKay, 1984; House, 1981). O suporte informativo corresponde às informações, sugestões ou conselhos recebidos que ajudam os indivíduos a lidarem com a tensão e ajudam a resolver problemas (House, 1981). O suporte de avaliação envolve providenciar *feedback* ao indivíduo (House, 1981). Dado que os dois tipos de suporte social que receberam validação empírica são o suporte emocional e instrumental (Wayne et al., 2006), que estes tendem a encontrar-se moderada a fortemente associados (ex., Lapierre & Allen, 2006; King et al., 1995) e parecem ser os tipos mais prevalentes e relevantes (Beehr & McGrath, 1992; Kaufmann & Beehr, 1986) e estudados na área trabalho-família (King et al., 1995), muitos investigadores agrupam-nos numa única medida geral de suporte (ex., Rooney e Gottlieb, 2007).

Relativamente aos consequentes do suporte social, este é de extrema importância porque associa-se positivamente ao bem-estar dos trabalhadores (De Jonge et al., 2001). A literatura que estudou os efeitos do suporte social demonstrou que este está relacionado ao aumento da saúde e do bem-estar (Beehr & McGrath, 1992; Cohen & Wills, 1985). A relação positiva entre o suporte social e o bem-estar que é encontrada em diferentes estudos pode ocorrer segundo dois processos e modelos teóricos que explicam o efeito positivo do suporte social face a situações adversas: o Modelo do Efeito Principal ou Direto (*the main effect model*) e o Modelo de *Buffering* ou do Efeito Protetor Contra o Stress (*the stress buffering hypothesis*) (Cohen & Wills, 1985). O primeiro refere que o suporte social pode produzir efeitos diretos benéficos para a saúde e bem-estar, independentemente da ocorrência de uma situação de *stress* ou de os

indivíduos estarem a viver uma situação hostil (Cohen & Wills, 1985). O segundo afirma que o suporte social opera como um amortecedor, protegendo os indivíduos de efeitos prejudiciais de eventos stressantes, sendo que a relação entre o suporte social e o bem-estar acontece sobretudo (ou apenas) em contexto de *stress* (Cohen & Wills, 1985). Deste modo, o suporte social, operando como um protetor, atenua os efeitos negativos de certos eventos de crise na saúde e no bem-estar físico e psicológico (Thoits, 1982). Dessa forma, ainda que seja capaz de ser benéfico em todas as situações, é provável ser especialmente defensor em circunstâncias *stressantes* (Zimet et al., 1988). O que acontece é que através do suporte social são fornecidos os recursos necessários que permitem ajudar os indivíduos a lidarem com o *stress*.

Ainda que não haja uma definição única e consensual de suporte social na literatura, bem como da sua operacionalização (Cohen & Wills, 1985), existem características semelhantes nas mesmas (French et al., 2018). Por um lado, o suporte social deriva das relações sociais e protege o bem-estar de um indivíduo em circunstâncias adversas (Cobb, 1976; House et al., 1988). Ademais, existe um consenso crescente de que o suporte social pode surgir de diferentes fontes, profissionais e não profissionais (ex., organização, supervisor, colega de trabalho, família, cônjuge), tal como pode ser de vários tipos (ex., emocional e instrumental) e fornecido para diferentes domínios da vida (ex., trabalho, família) (Boyar et al., 2014) (ver síntese no Quadro 1.1).

Quadro 1.1

Síntese de Fontes, Tipos e Domínios de Suporte Social

Fontes	Tipos/Dimensões	Domínio fornecido
<i>Profissionais</i>	Emocional	Trabalho
Organização	Instrumental	Família
Supervisor	Informativo	
Colegas de trabalho	Avaliação	
<i>Não Profissionais</i>		
Família		
Cônjuge		
Comunidade		
Amigos		

Nota. Informação retirada de Boyar e colaboradores (2014), Cohen e McKay (1984), Cohen e Wills (1985) e House (1981)

Geralmente verifica-se que os estudos analisam o suporte social a partir de um domínio

específico, normalmente do domínio do trabalho, tal como, por exemplo, o suporte fornecido pela organização que ajuda os indivíduos a cumprirem as suas tarefas diárias de trabalho (Boyar et al., 2014). Este suporte organizacional refere-se ao grau em que os funcionários percebem que a sua organização se preocupa com o seu bem-estar, valoriza as suas contribuições e esforços para a organização e apoia as suas necessidades socio emocionais, fornecendo os recursos necessários para estes gerirem a sua respetiva função (Eisenberger et al., 1986). Esta percepção do indivíduo é resultado das ações realizadas pela sua entidade patronal, como, por exemplo, a demonstração de apreço pelo seu esforço adicional e consideração pelas suas opiniões (Eisenberger et al., 1986; Santos & Gonçalves, 2010). Para além deste suporte organizacional que é relativo ao trabalho, o suporte organizacional pode também ser específico para outros domínios, nomeadamente para a família, correspondendo, no fundo, ao suporte fornecido pela organização para melhorar o desempenho do papel familiar (Boyar et al., 2014). Uma organização pode fornecer apoio familiar aos seus funcionários, permitindo-lhes ajustar o seu horário de trabalho na medida em que podem estes sair mais cedo ou chegar mais tarde ao local de trabalho, possibilitando o cumprimento das suas responsabilidades familiares, mostrando cuidado e preocupação com as questões relacionadas com as famílias e fornecendo ajuda aos que mais precisam (Boyar et al., 2014).

No entanto, poucos estudos analisaram o suporte de determinadas fontes em vários domínios (ex., o suporte do trabalho para a família), por isso, e dado que o suporte interno e externo ao trabalho e à família é de particular interesse para as organizações devido ao seu impacto potencial no bem-estar e na produtividade dos funcionários (Boyar et al., 2014), é de extrema importância surgirem estudos que analisem este suporte para estes diferentes domínios, como é o caso da presente investigação. Neste estudo, e similarmente a Kossek e colegas (2011), definimos o suporte organizacional como as percepções que os trabalhadores têm de que a sua organização se preocupa consigo e com a sua família, com a sua capacidade de conciliar eficazmente e simultaneamente as suas funções profissionais e familiares e fornece recursos necessários para lidar com os dois domínios. Ademais, e devido ao contexto pandémico em que decorreu a presente pesquisa, este estudo foca-se no suporte dado pela organização tanto para o trabalho, como para a família.

Evidências anteriores demonstram que os indivíduos que percecionam um maior apoio vindo da sua organização se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002) e mais felizes no local de trabalho (Eisenberger et al., 2001), experienciam menor *stress* (Cropanzano et al., 1997) e menor interferência do trabalho na esfera familiar (Wadsworth & Owens, 2007). Além do mais, estudos anteriores indicaram que as percepções de

apoio parecem fomentar emoções positivas nos funcionários (Ryff & Singer, 1998) e que estes relatam significativamente níveis mais elevados de bem-estar quando percebem que as suas organizações fornecem elevado suporte (ex., Aggarwal-Gupta et al., 2010; Caesens et al., 2017; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Wattoo et al., 2018). De facto, o suporte organizacional desempenha um papel crucial na promoção de bem-estar (Chambel et al., 2015).

Além disso, o suporte organizacional é particularmente importante para os funcionários num ambiente de trabalho stressante (Viswesvaran et al., 1999). Em períodos de crise, o suporte organizacional pode ser particularmente robusto em termos de manutenção ou aumento dos resultados organizacionais e individuais (Rhoades & Eisenberger, 2002). Para além disso, o suporte social é considerado também um forte preditor de resiliência após desastres e exposição a traumas (Saltzman et al., 2018; Xu & Ou, 2014). De facto, acredita-se que o suporte social não será apenas importante para reduzir a sintomatologia negativa, mas também para promover a adaptação positiva pós COVID-19 (Saltzman et al., 2020).

Tendo em conta a evidência empírica apresentada, e numa altura marcada por tantas exigências, obter recursos das organizações é fundamental para os indivíduos, postulando-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O suporte organizacional está associado positivamente ao bem-estar subjetivo.

1.4. O Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família

O trabalho e a família são dois domínios intimamente interligados, frequentemente considerados os mais importantes da vida dos indivíduos e, como tal, requerem muitos dos seus recursos, tempo e energia (Frone et al., 1992; Hirschi et al., 2019; Michel et al., 2011). Nesse sentido, e como as exigências destas duas esferas são cada vez mais influenciadoras uma da outra, existe a necessidade de equilibrar os dois domínios (Stevanovic & Rupert, 2009).

O interesse pela relação e conciliação entre a vida profissional e familiar não é recente - remonta os anos 60 do século XX, e tem crescido exponencialmente ao longo dos últimos anos, como consequência das constantes mudanças vividas na sociedade, na força de trabalho e na estrutura familiar, provenientes de transformações sociais, económicas, culturais e demográficas (Frone et al., 1997; Greenhaus & Kossek, 2014). Destaca-se o aumento do número de mulheres que, para além do seu papel familiar, passou a ter um papel profissional (Edwards, 2001), o aumento das exigências laborais (Burke, 2009), do desenvolvimento tecnológico e das novas estruturas familiares, com o crescente envolvimento do homem na vida familiar (Kinnunem & Mauno, 1998), com ambos os elementos do casal a terem a responsabilidade de trabalharem e cuidarem dos filhos (Grzywacz & Marks, 2000), as famílias

monoparentais, as famílias reestruturadas e/ou a existência de pais solteiros, e, ainda, por fim, uma mudança nos valores orientadores dos indivíduos, com uma maior relevância e valorização dada ao seu bem-estar e qualidade de vida, para além do trabalho (Hall et al., 2013). Estas transformações aumentaram a dificuldade de os funcionários gerirem o trabalho e a vida familiar (Neto et al., 2018), o que tem implicações, não só para o próprio indivíduo, como também para as organizações e, em geral, para a sociedade (McNall et al., 2010). A gestão e a participação simultânea em papéis profissionais e familiares, que exigem tempo e energia, é caracterizada como um desafio e um fenómeno que origina muitos conflitos (Allen, 2013).

Na verdade, o conflito trabalho-família é o tópico de estudo mais comum na literatura trabalho-família (Allen, 2013). Este é definido como um conflito interpapel que ocorre quando as exigências e as pressões dos diferentes papéis profissionais e familiares são mutuamente incompatíveis entre si e quando a participação num dos domínios prejudica o desempenho no outro (Greenhaus & Beutell, 1985). Essa interferência é então recíproca, sendo assim o conflito visto como bidirecional, ou seja, tanto as exigências profissionais têm impacto negativo e interferem na vida familiar, o qual chamamos conflito trabalho-família (CTF), como o domínio familiar pode afetar negativamente o domínio de trabalho, e estamos perante um conflito família-trabalho (CFT) (Frone et al., 1992; Netemeyer et al., 1996).

Além disso, existem três formas de conflito entre os papéis desses dois domínios: devido ao tempo, à tensão e ao comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985). No que concerne ao conflito baseado no tempo, este ocorre quando a concretização do papel de um domínio consome demasiado tempo para atender às exigências do outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Quando o indivíduo está, física ou mentalmente, preocupado com o outro domínio, este não consegue atender às exigências do seu papel presente (Greenhaus & Beutell, 1985). Relativamente ao conflito baseado na tensão, este acontece quando um estado de tensão sentida pelo indivíduo, que é oriunda de um dos domínios, afeta o desempenho no outro (Greenhaus & Beutell, 1985). O que indica que os *stressores* (ex., fadiga, ansiedade, insatisfação) num dos papéis esgotam a energia mental e/ou física do indivíduo que é necessária para atender às exigências e expectativas do outro papel (Carlson et al., 2000; Edwards & Rothbard, 2000). Por fim, o conflito baseado no comportamento consiste na incompatibilidade das expectativas de comportamento nos dois domínios, isto é, quando um comportamento específico que é exigido no desempenho de um domínio não se adequa ao outro papel exercido pelo indivíduo (Greenhaus & Beutell, 1985). Conforme apontado por Edwards e Rothbard (2000), esta dimensão não indica uma perda de recursos em si. Por isso, e indo ao encontro do objetivo do presente estudo, o mesmo foca-se nas dimensões que são mais indicativas dessa perda, de forma

a preveni-la, ou seja, no conflito trabalho-família baseado no tempo e na tensão.

Uma das teorias que serve de base teórica para este conflito é a hipótese da escassez de recursos que sugere que os indivíduos têm uma quantidade finita e limitada de recursos (ex., tempo, energia e atenção) (Goode, 1960). Como cada indivíduo tem recursos limitados, quando as exigências da vida profissional ou familiar excedem os recursos necessários para atender às do outro domínio, essa quantidade de recursos diminui, o que pode originar momentos de tensão, e consequentemente o conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985). Portanto, quando os indivíduos ficam exaustos com as exigências de uma das esferas, o conflito surge e como que transborda para outros domínios da vida (Greenhaus & Beutell, 1985). O que naturalmente não é benéfico, e pode ter consequências negativas, nomeadamente para a organização, para as famílias e para os indivíduos (Amstad et al., 2011; Eby et al., 2005). Dessa forma, é um desafio para os trabalhadores, assim como para as organizações, a conciliação das exigências do trabalho e da família (Kossek & Lambert, 2005). De facto, o conflito trabalho-família associa-se a distintos resultados em diferentes domínios, que podem ser divididos em três categorias: os organizacionais, os relacionados com a família e os relativos a um domínio não específico (Amstad et al., 2011). O Quadro 1.2 mostra algumas dessas consequências.

Quadro 1.2

Consequências do Conflito Trabalho-Família

Organizacionais	Relacionados com a família	Domínio Não Específico
Diminuição da satisfação profissional (Kossek & Ozeki, 1998; Kalliath et al., 2013; Netemeyer et al., 1996)	Diminuição da satisfação familiar (Amstad et al. 2011; Aryee et al., 1999)	Diminuição da satisfação geral com a vida (Aryee et al., 1999; Kossek & Ozeki, 1998; Mesmer & Viswesvaran, 2005)
Redução do compromisso organizacional (Aryee et al., 2005; Netemeyer et al., 1996)	Redução da satisfação conjugal (Bagherzadeh et al., 2016; Netemeyer et al., 1996)	Depressão (Frone et al., 1997; Wang & Peng, 2017)
Aumento da intenção de <i>turnover</i> (Netemeyer et al., 1996; Rasheed et al., 2018)	<i>Stress</i> relacionado com a família (Swanson & Power, 1999)	<i>Stress</i> psicológico (Kelloway et al., 1999)
Aumento dos níveis de absentismo (Kirchmeyer & Cohen, 1999)		
<i>Burnout</i> (Peeters et al., 2005)		
<i>Stress</i> relacionado com o trabalho (Sharma et al., 2016)		

Efetivamente o conflito entre a vida profissional e familiar é visto como uma fonte de *stress* que leva à diminuição do bem-estar do funcionário e ao aumento do *stress* psicológico, devido ao esgotamento e à diminuição dos recursos mentais, e ao aumento da tensão psicológica (Eby et al., 2005; Fotiadis et al., 2019; Frone et al., 1992; Grandey & Cropanzano, 1999).

O conflito trabalho-família pode ser visto como uma condição em que uma função reduz os recursos (ex., energia, tempo) de que os indivíduos necessitam para participar totalmente e ter sucesso na outra função (Lapierre & Allen, 2006). Portanto, quando as pessoas são constantemente pressionadas pelo tempo, podem sentir uma diminuição na vitalidade que pode levar a um declínio ainda maior do seu bem-estar psicológico (Charkhabi et al., 2016; Greenhaus & Powell, 2003). Além disso, com a escassez e o esgotamento dos recursos necessários (ex., tempo e energia) para desempenhar as funções nos dois domínios, os indivíduos enfrentam um maior desgaste físico e/ou psicológico (Edwards & Rothbard, 2000).

Na verdade, evidências de estudos anteriores mostram que tanto o CTF, como o CFT são considerados preditores de níveis mais baixos de bem-estar (quer físico, quer psicológico) dos indivíduos, o que significa que quanto maior o conflito trabalho-família (quer CTF, quer CFT) vivenciado pelo funcionário, menor o seu bem-estar (Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Lu et al., 2006; Parasuraman & Simmers, 2001). Assim, dada as suas consequências negativas, e como o indivíduo precisa de apoio da organização para sustentar a sua vida pessoal e profissional (Wu et al., 2018; Novitasari et al., 2020), é importante a existência de fatores que reduzam esse conflito, nomeadamente através do suporte da sua organização.

As perceções de apoio são consideradas importantes para reduzir as perceções negativas de tensão (Cohen & McKay, 1984). De facto, resultados meta-analíticos sugeriram que o suporte social funciona para reduzir a tensão, diminuir os efeitos dos *stressores* sobre as tensões e reduzir a força dos *stressores* (Viswesvaran et al., 1999). Ademais, o suporte social reduz a probabilidade de um indivíduo perceber as situações de trabalho ou de família como stressantes, ajudando assim a reduzir o conflito trabalho-família (Carlson & Perrewé, 1999), ao mesmo tempo que tem a capacidade de amortecer o impacto de um ambiente familiar, ou de trabalho, stressante (Cohen & Wills, 1985). Nesse sentido, e se o suporte ajuda a reduzir a tensão, pode também ajudar a reduzir a tensão do conflito trabalho-família (French et al., 2018).

Assim, aqueles que percebem altos níveis de suporte social são menos propensos a perceber e vivenciar o conflito trabalho-família em comparação com aqueles que percebem níveis mais baixos de suporte social (French et al., 2018). Dessa forma, é provável que o suporte social, por exemplo, oriundo do contexto profissional, adquira um papel essencial na qualidade de protetor no processo de conflito trabalho-família, uma vez que contribui para a diminuição das

exigências de tempo e do impacto dos *stressores*, principalmente em cenários de conflito e ambivalência, reduzindo o conflito trabalho-família latente (Carlson & Perrewé, 1999).

Estudos anteriores afirmam que o suporte oriundo do local de trabalho é um antecedente, e um fator importante, para minimizar a ocorrência do conflito trabalho-família (Allen, 2001; Carlson & Perrewé, 1999; Hill, 2005; Fiksenbaum, 2014; Michel et al., 2011). Especificamente, o suporte organizacional desempenha um papel importante de ajuda na gestão do conflito trabalho-família dos indivíduos (French et al., 2018) e a literatura tem demonstrado que pode reduzir as consequências do conflito trabalho-família (Anderson et al., 2002; Boyar et al., 2014). Na verdade, estudos de meta-análises confirmaram que, quanto mais suporte organizacional, menos conflito trabalho-família, estando esse suporte social, proveniente do domínio do trabalho, consistentemente relacionado com menos CTF e CFT (Byron, 2005; Ford et al., 2007; French et al., 2018; Selvarajan et al., 2013). Além do mais, e concretamente, quanto mais suporte organizacional percebido, tanto relacionado com o trabalho (*perceived organizational support*), como com o trabalho-família (*perceived organizational work-family support*), menos conflito trabalho-família sentido (Kossek et al., 2011), encontrando-se este, por sua vez, relacionado positivamente com resultados benéficos de bem-estar, como satisfação no trabalho e familiar (Ford et al., 2007). No entanto, e comparando esses dois tipos de suporte, Kossek e colegas (2011), na sua meta análise, verificaram que as percepções do apoio específico para o trabalho-família estão correlacionadas mais fortemente ao conflito trabalho-família do que as percepções gerais do suporte organizacional no local de trabalho, fornecendo suporte adicional para a utilização desta variável. Assim, e dada a evidência empírica supramencionada, pode-se esperar que o CTF e o CFT sejam mediadores da relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo. Esta mediação pode ser apoiada e percebida através da Teoria da Conservação de Recursos (TCR), mais geral (Hobfoll, 1989), e do Modelo das Exigências e Recursos (Demerouti et al., 2001), específico do contexto profissional (Hakanen et al., 2008).

A TCR postula que os indivíduos são motivados, e empenham-se para preservar, proteger e desenvolver recursos considerados valiosos (Hobfoll, 1989). Quando estes se perdem, os indivíduos podem passar por *stress* e o seu bem-estar pode diminuir, sendo que não só a perda real, como também a perda potencial e percebida, é considerada suficiente para isso acontecer (Hobfoll, 1989, 2002). Esta teoria sugere que o *stress* surge quando: a) existe uma ameaça da perda de recursos centrais; b) quando os recursos principais são perdidos; ou c) quando há uma falha em obter recursos centrais após um esforço e investimento de recursos (Hobfoll, 1989). Os recursos podem ser objetos ou recursos materiais (ex., qualquer objeto de valor, como uma casa), características ou recursos pessoais (ex., autoestima), condições (ex., emprego, posse) ou

energias (ex., tempo livre, conhecimento, dinheiro) que são valorizados pelo indivíduo (Diener & Fujita, 1995; Hobfoll, 1989, 2001). Além disso, a teoria propõe que existem recursos secundários (ex., trabalho, família) que ajudam a ganhar ou proteger os recursos primários (Hobfoll, 1989). Assim, o apoio social é um desses recursos e, à medida que se acumula, pode aumentar a reserva e o conjunto de recursos de um indivíduo, e substituir e/ou reforçar outros recursos que estão em falta (Hobfoll, 1985).

Existem dois princípios fundamentais da TCR (Hobfoll, 2001), nomeadamente: a) o princípio da primazia da perda de recursos que sugere que é mais saliente a perda de recursos do que a obtenção dos mesmos. No entanto, o ganho e a obtenção de recursos, e as emoções positivas que o acompanham, tornam-se mais relevantes em momentos de perda de recursos (Hobfoll, 2001; 2002). O que acontece é que, quando ocorre a sua perda, a capacidade de obter ganhos de recursos torna-se cada vez mais importante e saliente, proporcionando uma trégua emocional e uma maior capacidade de sustentar a procura de metas, de forma a que esses ganhos de recursos amortecem o impacto negativo da perda de recursos (Wells et al., 1999); e b) o princípio do investimento de recursos que refere que os indivíduos necessitam de investir os seus recursos de forma a protegerem-se contra a perda destes, recuperarem dessas perdas, e adquirirem e acumularem recursos (Hobfoll, 2001).

Fruto deste princípio Hobfoll (2001) afirma ainda que as pessoas que detêm mais e melhores recursos apresentam menor vulnerabilidade para a sua perda, e são mais capazes de obter outros recursos, contrariamente às que possuem menos recursos, que são mais vulneráveis à sua perda e têm menos capacidade de obter outros recursos (Hobfoll, 2001). Além dos dois princípios referidos anteriormente, Hobfoll (2001), refere ainda que: 1) não só os indivíduos que não possuem e que carecem de recursos são mais vulneráveis à perda dos mesmos, como a perda inicial gera perdas futuras de recursos; e 2) os que dispõem de recursos são mais capazes de auferir outros recursos, e o ganho inicial destes origina ganhos adicionais.

A TCR alega também que a obtenção de recursos se relaciona com um maior bem-estar, sendo que os indivíduos que dispõem de um “reservatório mais sólido de recursos têm maiores probabilidades de promoverem e manterem o seu bem-estar e a sua saúde” (Hobfoll, 2002, p. 311). Tal ocorre porque aqueles que “têm recursos têm menos possibilidades de se depararem com circunstâncias stressantes que afetem negativamente o seu bem-estar psicológico e físico” (Hobfoll, 2002, pp. 317-318), por dois motivos, ou porque conseguem mais prontamente lidar e resolver os problemas que provém dessas circunstâncias, ou porque ter recursos permite desenvolver e utilizar outros recursos facilmente, o que é intitulado de “caravana de recursos” (Hobfoll, 2002, p. 318).

Assim, com base na TCR, o suporte social, e nomeadamente o suporte organizacional, pode ser percebido pelos indivíduos como um recurso que promove e facilita a conservação de outros recursos valiosos como o tempo e energia (Ferguson et al., 2012; Hobfoll, 1989). Especificamente, ao fornecer apoio aos trabalhadores, é-lhes limitada a perda proveniente das exigências que provocam o conflito trabalho-família, de recursos de energia e tempo (preservando-os) (Lapierre & Allen, 2006), o que leva a um sentido de cumprimento de papéis nos domínios do trabalho e da família por parte do trabalhador. Além do mais, sabe-se que aqueles que possuem recursos são mais capazes de resolver os problemas inerentes a circunstâncias stressantes e têm menos probabilidade de se deparar com essas mesmas situações que afetam negativamente o bem-estar físico e psicológico (Hobfoll, 2002; King et al., 1999). Por estarem menos expostos a circunstâncias stressantes, os indivíduos posicionam-se num sentido de experienciar menos eventos stressantes, podem preservar o seu reservatório de recursos e podem aplicar recursos para o crescimento e desenvolvimento em vez de usá-los defensivamente para compensar sequelas de *stress* negativo (Hobfoll, 2002).

De facto, um ambiente de apoio cria recursos como tempo, flexibilidade e orientação, bem como recursos psicológicos (Friedman & Greenhaus, 2000). Os recursos disponíveis no ambiente, nomeadamente quando os indivíduos recebem apoio do ambiente de trabalho, permite-lhes adquirir recursos que melhoram o enriquecimento trabalho-família (Wayne et al., 2006). O mesmo tenderá a acontecer em relação ao conflito trabalho-família. Ademais, um ambiente de trabalho de apoio à família pode ser visto como um recurso para lidar com as exigências dos dois domínios e que permite aos indivíduos um equilíbrio entre os papéis profissionais e não profissionais (Allen, 2001). Quando os recursos num domínio são desenvolvidos (ex., habilidades) ou utilizados (ex., suporte social), eles podem ajudar as pessoas a realizarem o trabalho e as obrigações familiares (Voydanoff, 2004). Assim, quando os indivíduos se sentem apoiados pela organização, poderão percecionar menos exigências do trabalho e da família.

Dessa forma, seguindo a TCR, o suporte é um importante recurso de trabalho que pode ser usado para atender às exigências e, portanto, aliviar o impacto do conflito trabalho-família. Receber e ganhar apoio no trabalho é um recurso que gera um efeito positivo num domínio e que melhora a qualidade de vida da outra esfera (Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000). Através do apoio, o indivíduo passa a ter mais recursos para lidar com o conflito trabalho-família, e com os seus efeitos negativos. Por outro lado, o suporte social é visto como um importante recurso que permite ao indivíduo lidar com o *stress*, nomeadamente o suporte organizacional que, como já referido, é especialmente relevante para os trabalhadores num

ambiente de trabalho stressante (Viswesvaran et al., 1999). É expetável que quando existem elevadas exigências no trabalho, o suporte organizacional reduza os níveis de *stress* dos trabalhadores e o absentismo, o *turnover*, a fadiga e o *burnout* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Adicionalmente, quando os indivíduos possuem apoio em relação à gestão das questões da família e do trabalho, estes, através do mecanismo de *spillover* (que refere que existem semelhanças entre o que acontece no ambiente laboral e no ambiente familiar; Staines, 1980; Zedeck & Mosier, 1990) podem transferir essas dinâmicas positivas para o papel familiar, reduzindo assim o conflito entre o trabalho e a família (Frone et al., 1992).

Por sua vez, a TCR foi aplicada à relação trabalho-família com base na premissa de que o conflito trabalho-família leva à tensão porque recursos são perdidos no processo de conciliar os os papéis do trabalho e da família (Grandey & Cropanzano, 1999). Quando os indivíduos perdem ou temem perder recursos valiosos, o bem-estar é negativamente afetado (Hobfoll, 1989). Dessa forma, segundo a TCR o conflito trabalho-família diminui os recursos e, consequentemente, diminui o bem-estar subjetivo (Hobfoll, 1989).

Assim seguindo a TCR, parece plausível pressupor que, quando os funcionários recebem suporte por parte da sua organização, adquirem recursos que os ajudam a equilibrar as exigências do trabalho e da família, o que, por sua vez, lhes permite reduzir o *stress* e aumentar o seu bem-estar geral.

Para além da TCR, também o Modelo das Exigências-Recursos Laborais (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001), no contexto ocupacional pode explicar a relação entre as variáveis. Este é um modelo muito utilizado que analisa o efeito que as exigências laborais têm no bem-estar dos trabalhadores e que subdivide em duas categorias amplas as condições ou características do local de trabalho: a) as exigências de trabalho (i.e., aspetos do trabalho que exigem do trabalhador demasiado esforço físico e/ou psicológico e que, por isso, se associam a determinadas perdas psicológicas e/ou fisiológicas), e b) os recursos do mesmo (aspetos do trabalho funcionais que podem ajudá-los a cumprirem os seus objetivos do trabalho, que incentivam a aprendizagem e o desenvolvimento/crescimento pessoal e podem diminuir as exigências e os seus custos) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Segundo este modelo, as exigências e os recursos são responsáveis por dois processos psicológicos distintos, desempenhando um papel no desenvolvimento da tensão e da motivação no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). O primeiro, o processo de comprometimento/deterioração da saúde, refere que as exigências recorrentes do trabalho (ex., sobrecarga de trabalho, exigências emocionais) consomem os recursos mentais e físicos dos trabalhadores, podendo originar consequências como esgotamento da energia, exaustão,

burnout e problemas de saúde (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). O segundo processo, o processo motivacional, afirma que os recursos do trabalho permitem aumentar a motivação do indivíduo, o que leva a um maior envolvimento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). O que, por sua vez, se manifesta em maior energia e dedicação, originando maior saúde e bem-estar, o que naturalmente acarreta resultados positivos a nível organizacional (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Dessa forma, as exigências do trabalho estão relacionadas à tensão (incluindo falta de energia e desenvolvimento de problemas de saúde) e os recursos do trabalho relacionam-se com a motivação (incluindo envolvimento ou desligamento do trabalho e comprometimento) (Bakker & Demerouti, 2007). Segundo este modelo, as várias exigências de trabalho (ex., pressão de tempo, carga de trabalho emocional) podem levar à perda de recursos, como a problemas de saúde e ao esgotamento dos recursos de energia do funcionário (Hakanen et al., 2008). Por outro lado, também sugere que os recursos do trabalho (ex., autonomia, feedback imediato e recompensas) são especialmente importantes para o ganho de recursos, por exemplo, para o verdadeiro bem-estar e motivação no trabalho, também denominado *engagement* (envolvimento) no trabalho (Hakanen et al., 2008).

Da mesma forma que a TCR, este modelo sublinha o potencial motivacional e de promoção do bem-estar dos recursos relacionados com o trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008). Segundo uma das suas premissas chave (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001), existe um efeito de interação muito importante entre as exigências do trabalho e os recursos do mesmo, de tal maneira que a ausência de determinados recursos (ex., apoio social) pode desencadear efeitos psicológicos negativos de *stress* (ex., *burnout*). Na verdade, os recursos laborais podem atenuar as consequências das exigências na tensão do domínio profissional, como também no *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007), ou seja, das exigências na saúde (Bakker et al., 2003). Bakker e colegas (2003) verificaram que o efeito das exigências do trabalho sobre a exaustão era especialmente forte se os participantes possuíam poucos recursos. Além disso, semelhantemente à TCR (Hobfoll, 2001), os recursos laborais possuem maior poder motivacional quando os indivíduos percecionam exigências profissionais superiores (Bakker & Demerouti, 2008). De facto, quer segundo a TCR, quer segundo o Modelo das Exigências-Recursos Laborais, podemos supor que a relação entre as exigências profissionais e o *burnout* pode depender da existência de recursos, e que a relação entre os recursos profissionais e o *engagement* depende da aglomeração de mais recursos.

Também o Modelo das Exigências-Recursos Laborais afirma que, mesmo em funções exigentes, o indivíduo pode sentir menos *stress* se a organização fornecer recursos que o apoiem

(Bakker & Demerouti, 2007). Dessa forma, este modelo também contribui para esta explicação, uma vez que nos diz que os trabalhadores são submetidos a uma sobrecarga, que resulta em exaustão, quando as exigências excessivas no trabalho não se fazem acompanhar por uma devida recuperação e quando existe falta de recursos de trabalho (Schaufeli & Taris, 2014). Quando as exigências de trabalho são altas e os recursos são baixos, o *stress* e esgotamento aumentam (Demerouti et al., 2001). De acordo com os autores deste modelo, indivíduos com mais recursos são capazes de enfrentar melhor as suas exigências laborais (Schaufeli & Bakker, 2004). Além do mais, aqueles que possuem maior suporte social no local do trabalho conservam recursos psicológicos adicionais (Bakker & Demerouti, 2007).

Assim, é expectável que, quando os trabalhadores percecionam níveis superiores de suporte organizacional, tenham mais recursos disponíveis para fazer face às consequências negativas dos limites imprecisos entre o trabalho e a família, e consequentemente, sintam menor conflito trabalho-família, quer CTF, quer CFT, o que levará a um maior bem-estar sentido.

Portanto, com base nos resultados supramencionados, e na TCR e no Modelo das Exigências-Recursos Laborais, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: O suporte organizacional está associado negativamente ao CTF.

Hipótese 2b: O suporte organizacional está associado negativamente ao CFT.

Hipótese 3a: O CTF está associado negativamente ao bem-estar subjetivo.

Hipótese 3b: O CFT está associado negativamente ao bem-estar subjetivo.

Hipótese 4a: O CTF medeia a relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo.

Hipótese 4b: O CFT medeia a relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo.

1.5. O Papel Moderador do Regime de Trabalho

1.5.1. Regime de Teletrabalho

O conceito de teletrabalho surgiu, e foi desenvolvido, pela primeira vez por Jack Nilles, em meados da década de 1970, nos EUA, tendo sido atribuído originalmente à crise do petróleo e à necessidade de redução de aglomerações de trânsito e consumo de combustíveis (Bailey & Kurland, 2002; Nilles, 1975; 1988). Foi definido como a substituição parcial ou total de viagens de trabalho pela utilização de tecnologias de informação (Nilles, 1988) e visto como uma nova forma de organização de trabalho que poderia fornecer uma solução para muitos problemas individuais, sociais e organizacionais (Gálvez et al., 2020). Na altura acreditava-se que, com a criação de centros de teletrabalho, e incentivando as pessoas a trabalhar em casa, os crescentes

problemas de congestionamento e tráfego nas cidades podiam diminuir e serem resolvidos e, portanto, também a poluição e a dependência de combustíveis fósseis, tal como poderiam aumentar as oportunidades de emprego para indivíduos com dificuldades de acesso ao mercado de trabalho normal (Gálvez et al., 2020; Pyöriä, 2011). Do mesmo modo, previa-se uma redução dos custos de emprego, um aumento da produtividade e, claro, uma revolução social (Gálvez et al., 2020). Desde o final da década de 1990, o teletrabalho tornou-se mais popular com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e à medida que o uso de computadores e *softwares* de telecomunicações sofisticados e fáceis de utilização se tornavam uma ferramenta diária de trabalho (Caillier, 2012; Tavares, 2017; Meroño-Cerdán, 2016).

Embora seja muito debatido nos últimos anos, o teletrabalho, um fenómeno amplo e complexo, carece de uma definição universalmente aceite e comum (Grant et al., 2013; Nakrošienė et al., 2019). Apesar disso, é definido por vários autores como uma modalidade alternativa de trabalho, realizado fora das instalações da organização, ou seja, a partir de um local de trabalho diferente do convencional, que permite aos trabalhadores o acesso e o contacto às suas atividades laborais através das TICs (Aguilera et al., 2016; Bailey & Kurland, 2002; Belzunegui-Eraso et al., 2020; Lautsch et al., 2009; Pérez et al., 2003). Por outras palavras, é um arranjo e um regime de trabalho flexível que permite que os indivíduos trabalhem remotamente, fora do local de trabalho físico, de forma temporária, regular ou exclusiva, sem contacto pessoal direto com os colegas de trabalho e supervisores, utilizando o apoio das TICs para comunicarem e colaborarem com outras pessoas dentro e fora da organização (Bentley et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007). Assim, estes trabalhadores, denominados teletrabalhadores, são considerados funcionários da organização, tal como os funcionários tradicionais e não trabalham para si próprios, nem para várias organizações.

O teletrabalho carece de consenso uma vez que abrange uma variedade de características que diferenciam os teletrabalhadores (Haddon & Brynin, 2005). Uma dessas dimensões é a frequência ou a quantidade/intensidade de tempo despendido pelo trabalhador em teletrabalho (Feldman & Gainey, 1997), que vai desde o teletrabalho a tempo integral (i.e., o trabalho é realizado o tempo todo fora das instalações da organização) ao teletrabalho a tempo parcial (i.e., o trabalho ocorre apenas num determinado período do tempo fora das instalações) (Gajendran & Harrison, 2007; Pérez et al., 2003). Outra diferença que deve ser reconhecida entre os teletrabalhadores é a tecnologia utilizada e o local de trabalho, uma vez que podem executar o seu trabalho a partir de diferentes locais, utilizando tecnologia diferente (ex., computador, telemóvel, etc.) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). O teletrabalho normalmente ocorre em casa, mas também pode ocorrer num escritório satélite ou remoto, nos transportes em

deslocações, num espaço de *cowork*, num centro inteligente de trabalho digital, ou noutros locais remotos (Bentley et al., 2016; Coenen & Kok, 2014). Feldman e Gainey (1997) apontam para a necessidade de distinguir entre indivíduos que trabalham sozinhos em casa e aqueles que trabalham com outros teletrabalhadores num escritório satélite. Por último, o teletrabalho pode ocorrer durante o horário de trabalho tradicional ou não (Nakrošienė et al., 2019). Assim, o teletrabalho deve ser visto como um fenómeno multidimensional e não apenas como a ausência do escritório (Standen et al., 1999), pressupondo que essas diferentes características possam influenciar diferentes resultados (Golden & Veiga, 2008).

Tendo em conta o contexto pandémico no qual ocorreu o presente estudo, bem como as medidas restritivas de confinamento implementadas, onde os indivíduos foram obrigados a isolar-se e trabalhar em casa, a designação de “teletrabalho” aqui presente diz respeito exclusivamente ao trabalho regular realizado a partir de casa e, consequentemente, o termo “teletrabalhadores”, aos trabalhadores que desempenham as suas funções em teletrabalho desde casa. O teletrabalho em casa deve ser diferenciado de outras formas de teletrabalho, uma vez que, embora todas elas envolvam uma separação entre o trabalhador e a organização, os teletrabalhadores domiciliários enfrentam problemas específicos decorrentes do contexto físico e social do lar (Standen et al., 1999).

A investigação sobre o teletrabalho tem procurado identificar as suas implicações (Bailey & Kurland, 2002). No entanto, uma vez que os resultados são muitas vezes contraditórios, não existe um consenso na literatura (Allen et al., 2015). Nesse sentido, o teletrabalho apresenta para os indivíduos, organizações, famílias e sociedade em geral, uma série de vantagens e desvantagens (Bosua et al., 2017; Pérez et al., 2003; Standen et al., 1999) (ver Quadro 1.3).

Um dos grandes benefícios do teletrabalho a nível social relaciona-se com questões ambientais, nomeadamente com a redução das viagens diárias em transportes, dos níveis de congestionamento do tráfego e do tempo em deslocações, o que contribui para menores níveis de poluição do ar e menor consumo de energia (Handy & Mokhtarian, 1996; Safirova, 2002; Silva & Melo, 2018). Por outro lado, existem maiores oportunidades de emprego para pais solteiros, mulheres com filhos pequenos e pessoas portadores de alguma deficiência, uma vez que é assim possível integrar no mercado de trabalho pessoas que não podem sair de casa e estariam antes indisponíveis para trabalhar (Baruch, 2000; Morgan, 2004).

Em relação a vantagens individuais, destaca-se a redução dos custos e do tempo em deslocações e viagens (Morgan, 2004), o menor *stress* (Fonner & Roloff, 2010), e o aumento da satisfação no trabalho (Gurstein, 2001). No entanto, os antecedentes da satisfação têm sido ambíguos e pouco estudados (Nakrošienė & Goštautaitė, 2019). Além destas vantagens, há um

aumento do tempo para cuidar e estar com a família e em atividades de lazer (Ammons & Markham, 2004; Morgan, 2004), há maior flexibilidade temporal e espacial, autonomia sobre onde e como trabalhar, e maior liberdade de planeamento e gestão de tempo (Harpaz, 2002; Kossek et al., 2006; Morgan, 2004). Essa flexibilidade pode permitir que os funcionários definam melhor os seus horários de trabalho em torno das exigências de casa (Golden et al., 2006). De facto, uma grande vantagem para os indivíduos é o controlo que lhes permite ter sobre a forma como estruturam o seu trabalho e a sua vida (Madsen, 2006).

A nível organizacional, os benefícios relatados do teletrabalho envolvem uma redução dos custos organizacionais (Baruch, 2000), a retenção e atração de bons profissionais (Bailey & Kurland, 2002), a redução dos níveis de absentismo e de rotatividade (Illegems & Verbeke, 2004), e o aumento da produtividade (Bailey & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2008). Os teletrabalhadores podem ser mais produtivos porque podem trabalhar durante o seu tempo mais produtivo e distraírem-se menos (Golden & Veiga, 2008; Martínez-Sanchez et al., 2008).

No entanto, tem sido enfatizado que as vantagens do teletrabalho são incertas (Bloom et al., 2015). Assim, e apesar das vantagens já enumeradas, trabalhar em casa pode trazer diversas consequências negativas, referidas de seguida, que se sobrepõem aos benefícios.

Por um lado, a adoção do regime de teletrabalho dificulta a supervisão do trabalho, a monitorização e avaliação do desempenho, e pode resultar em abuso de privilégios por parte dos teletrabalhadores (Kwon & Jeon, 2017, 2020). Por outro, devido à reduzida visibilidade organizacional, os teletrabalhadores receiam mais que as suas perspetivas e oportunidades de crescimento da carreira possam diminuir (Khalifa & Davison, 2000; Maruyama & Tietze, 2012). Também, e apesar de, por um lado, trazer menos custos para as organizações, na verdade em alguns aspetos, o teletrabalho apenas transfere certos custos para o funcionário (ex., uso do espaço, contas do gás e eletricidade, etc.) (Baruch, 2000).

Por outro lado, as tecnologias de informação enfraquecem a comunicação cara a cara com os colegas, que é uma fonte importante de interação social (Ammons & Markham, 2004; Cooper & Kurland, 2002). Há muito tempo é aceite que a interação social no local de trabalho, incluindo comunicação rica, *feedback* e partilha de informações, é um importante determinante da satisfação no trabalho (Sims et al., 1976). Dessa forma, as reduzidas interações entre colegas de trabalho podem ter um impacto negativo na satisfação com o teletrabalho (Bentley et al., 2016). Ademais, devido à falta e às restrições de interações sociais e do ambiente de trabalho (Baker et al., 2006), o teletrabalho pode também aumentar os sentimentos de isolamento social e profissional (Golden & Veiga, 2008; Madsen, 2003). Assim, estar longe do local de trabalho, somado às longas e contínuas horas de trabalho, sozinhos, sem interação social, pode induzir

sentimentos de solidão e isolamento social (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Tavares, 2017). Por sua vez, estes sentimentos associam-se a resultados negativos (Bentley et al., 2016). Por exemplo, o isolamento social pode levar a uma diminuição da satisfação no trabalho percebida e a um aumento do *stress* (Cooper & Kurland, 2002; Morganson et al., 2010). De facto, Morganson e colaboradores (2010) verificaram que os trabalhadores que se encontravam a trabalhar nas instalações da organização indicaram níveis mais elevados de inclusão no local de trabalho (um construto relacionado com o isolamento social) e os que se encontravam em regime de teletrabalho em casa, menor inclusão no local de trabalho. Ademais, numa revisão sistemática de isolamento social geral e solidão, Leigh-Hunt e colaboradores (2017) encontraram associações com pior saúde física e mental.

Por outro lado, o teletrabalho a tempo integral diminui as oportunidades de recuperação do indivíduo (Golden, 2012). No entanto, os períodos de descanso são de particular importância para manter o bem-estar no trabalho (Eden, 2001) e resultam num aumento na satisfação com a vida (Lounsbury & Hoopes, 1986). O tempo de folga do trabalho pode ser usado para reabastecer recursos (Eden, 2001) e os processos de recuperação trazem algum alívio de experiências negativas no trabalho (Sonnetag, 2003). Por exemplo, a recuperação que ocorre à noite, após o dia de trabalho ou durante os fins de semana, pode ser muito importante para manter o bem-estar e o desempenho (Sonnetag, 2003). A recuperação permite que as pessoas parem a perda de recursos, invistam neles e iniciem o ganho dos mesmos (Sonnetag, 2003). As pausas melhoram o bem-estar porque a perda de recursos é interrompida, os recursos esgotados podem ser repostos e novos recursos podem ser obtidos, o que faz com que os indivíduos que recuperam tenham posteriormente recursos suficientes disponíveis para se envolverem no seu trabalho (Sonnetag, 2003, 2012). Contudo, o teletrabalho não é realizado apenas durante o horário tradicional, dado que permite que o trabalho seja realizado facilmente durante as noites ou aos fins de semana em casa (Ammons & Markham 2004). Como consequência, este trabalhar fora de horas, também designado teletrabalho não tradicional, mais extenso, provavelmente terá um maior impacto no conflito trabalho-família, uma vez que despender maiores períodos de trabalho durante o horário noturno provavelmente interferirá no descanso e na recuperação que normalmente ocorrem nessa altura (Fritz et al., 2010). Como o trabalho durante a noite, no meio de outras rotinas familiares, pode impedir que o indivíduo se distancie mentalmente do trabalho (Etzion et al., 1998), um extenso teletrabalho não tradicional provavelmente interfere na recuperação completa do conflito e leva a uma maior redução dos recursos (Golden, 2012). De facto, sabe-se que períodos longe de exigências conflitantes são muito importantes porque permitem a recuperação psicológica (Sonnetag & Fritz, 2007).

Dessa forma, enquanto os indivíduos que trabalham presencialmente no local de trabalho podem beneficiar de oportunidades de recuperação devido a uma maior separação entre os domínios do trabalho e família, indivíduos em teletrabalho a tempo integral não recebem esse tipo de proteção (Demerouti et al., 2007; Fritz et al., 2010; Golden, 2012). Embora as pessoas possam economizar energia e recursos devido ao menor tempo gasto em deslocações e ao tempo extra ganho durante o horário de trabalho regular (Stephens & Szajna 1998), estes benefícios podem ser reduzidos pela maior tensão provocada pelos domínios do trabalho e da família e a correspondente falta de tempo de recuperação suficiente (Hobfoll, 1989). Assim, o teletrabalho poderá ter um efeito prejudicial na capacidade do indivíduo de lidar com a redução de energia e recursos associados ao conflito entre o trabalho e a família, levando a níveis mais altos de exaustão (Golden, 2012). O teletrabalho impede o desapego psicológico e a subsequente recuperação (Demerouti et al., 2007; Fritz et al., 2010), levando a níveis mais altos de exaustão (Bakker et al., 2008). De facto, Golden (2012) afirma que o aumento do cansaço provocado pelo aumento dos níveis de conflito trabalho-família aumenta devido ao teletrabalho regular, porque trabalhar extensivamente em casa em conjunto com altos níveis de conflito diminui a capacidade do indivíduo de recuperar e esgotar energia e recursos adicionais.

Adicionalmente, comparativamente aos indivíduos que não estão regularmente em casa, aqueles que trabalham em teletrabalho experimentam extensivamente lembretes físicos mais constantes do conflito entre o trabalho e a família devido à sua maior presença em casa e têm, portanto, lembranças mais constantes e salientes do conflito (Kossek et al., 2006; Standen et al., 1999). Além disso, e como as tarefas domésticas estão mais salientes enquanto estão em casa, os funcionários que trabalham em casa podem interromper o seu trabalho para as realizar (Golden et al., 2006). De igual forma, também os membros da família podem interrompê-los com mais facilidade (Kurland & Bailey, 1999). Essas transições de funções podem impedi-los de cumprir a sua função de trabalho naquele dia, o que pode induzir um conflito casa-trabalho (Delanoeije et al., 2019). Além do mais, o teletrabalho remove a separação física entre os papéis profissionais e familiares, o que dificulta a manutenção de uma fronteira clara entre os dois papéis (Eckenrode & Gore, 1990). O que, por sua vez, faz com que os limites sejam mais imprecisos e haja uma sobreposição de atividades domésticas e familiares e profissionais, dado que o local de residência é utilizado para ambas as atividades (Schieman & Young, 2010).

Por outro lado, esses limites confusos fazem com que os indivíduos pensem mais no trabalho, tenham mais dificuldade em desprenderem-se dele e continuem a trabalhar para além do horário laboral, acabando, por isso, por fazerem mais horas extras durante o tempo de lazer ou durante o tempo em que deveriam estar com as suas famílias (Mirchandani, 2000; Peters et

al., 2009). Assim, e apesar de os indivíduos ganharem aparentemente mais tempo para estarem e cuidarem da sua família (Ammons & Markham, 2004), a possibilidade de trabalhar em casa leva a interrupções frequentes e envolve uma intensificação imposta e voluntária do trabalho, pois as pessoas trabalham mais horas e mais dias por semana e têm menos tempo de descanso (Kelliher & Anderson, 2010; Palumbo, 2020). O que acontece é que os indivíduos acabam por trocar a flexibilidade e um maior controlo fornecido, por um maior esforço de trabalho, o que aumenta a intensificação do próprio trabalho (Kelliher & Anderson, 2010).

Essa intensificação aumenta a probabilidade de os funcionários trabalharem longas horas e o stress do *trabalho* se espalhar para o domínio familiar (Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010; Lott & Chung, 2016; Standen et al., 1999). O que, por sua vez, pode impedi-los de atender às exigências domésticas, e como tal, pode levá-los a experimentar um maior, em vez de menos, conflito do trabalho para a casa (Voydanoff, 2005). De facto, dois dos *stressores* mais comuns que levam à ocorrência de conflito trabalho-família são as longas horas de trabalho e o *stress* no trabalho (Ford et al., 2007).

Por seu turno, esse aumento na intensidade do trabalho é explicado por Chung (2017) com base na vontade dos trabalhadores de reciprocarem a possibilidade de controlarem o seu trabalho, na medida em que trabalham mais e mais longamente como retribuição do privilégio que a empresa lhes concedeu – isto é, o modelo de teletrabalho que lhes dá maior controlo do próprio trabalho, sendo eles capazes de trabalhar mais e por mais tempo devido ao facto de puderem trabalhar quando querem (Abendroth & Reimann, 2018). Assim, é provável que o teletrabalho envolva grandes exigências, incluindo horas extras, disponibilidade constante e capacidade de suportar o *stress* (Abendroth & Reimann, 2018).

O teletrabalho pode aumentar o conflito trabalho-família, porque torna as fronteiras entre os domínios mais permeáveis (Golden et al., 2006). Deste modo, o teletrabalho pode levar a uma maior indefinição dos limites entre o trabalho e a vida privada e familiar, o que pode aumentar o conflito trabalho-família (Sarbu, 2018). De facto, Sarbu (2018) verificou que o teletrabalho diminui a probabilidade de os funcionários conciliarem interesses profissionais e pessoais.

Além disso, Abendroth e Reimann (2018) verificaram que o teletrabalho atua mais como uma exigência do que como um recurso e impede, em vez de promover, uma melhor integração da vida profissional e familiar. Os teletrabalhadores têm níveis mais elevados de conflito trabalho-família porque trabalham mais horas e fazem horas extras com mais frequência do que os outros funcionários (Abendroth & Reimann, 2018).

Quadro 1.3

Potenciais Vantagens e Desvantagens do Regime de Teletrabalho

Vantagens	Desvantagens
Redução das viagens, dos níveis de congestionamento do tráfego, do tempo em deslocações, dos níveis de poluição do ar e do consumo de energia (Handy & Mokhtarian, 1996; Safirova, 2002; Silva & Melo, 2018)	Dificuldade na supervisão do trabalho, da monitorização e avaliação do desempenho e abuso de privilégios por parte dos teletrabalhadores (Kwon & Jeon, 2017, 2020)
Maiores oportunidades de emprego para pais solteiros, mulheres com filhos pequenos e pessoas portadores de alguma deficiência (Baruch, 2000; Morgan, 2004)	Receio dos funcionários de que as suas perspetivas e oportunidades de crescimento da carreira diminuam (Khalifa & Davison, 2000; Maruyama & Tietze, 2012)
Menor <i>stress</i> (Fonner & Roloff, 2010)	Custos para o funcionário, como as contas da eletricidade e do gás (Baruch, 2000)
Redução dos custos e do tempo em deslocações e viagens para os trabalhadores (Morgan, 2004)	Reduzida interação e comunicação cara a cara entre os colegas de trabalho (Ammons & Markham, 2004; Bentley et al., 2016; Cooper & Kurland, 2002)
Aumento da satisfação no trabalho (Gurstein, 2001)	Aumento do isolamento social e profissional (Golden & Veiga, 2008; Madsen, 2003)
Aumento do tempo para cuidar e estar com a família e em atividades de lazer (Ammons & Markham, 2004; Morgan, 2004)	Menor inclusão no local de trabalho (Morganson et al., 2010)
Maior flexibilidade temporal e espacial, autonomia e maior liberdade de planeamento e gestão de tempo (Harpaz, 2002; Kossek et al., 2006; Morgan, 2004).	Diminuição das oportunidades de recuperação do indivíduo (Golden, 2012)
Maior controlo na estruturação do seu trabalho e da sua vida (Madsen, 2006)	Impedimento do desapego psicológico e subsequente recuperação (Demerouti et al., 2007; Fritz et al., 2010)
Redução dos custos organizacionais (Baruch, 2000)	Maior dificuldade dos trabalhadores em libertarem-se do trabalho e aumento de horas extras durante o tempo familiar ou de lazer (Mirchandani, 2000; Peters et al., 2009)
Retenção e atração de bons profissionais (Bailey & Kurland, 2002)	Interrupções frequentes e intensificação imposta e voluntária do trabalho (Kelliher & Anderson, 2010; Palumbo, 2020)
Redução dos níveis de absentismo e de rotatividade (Illegems & Verbeke, 2004)	Incremento de horas extras, disponibilidade constante e capacidade de suportar o <i>stress</i> (Abendroth & Reimann, 2018)
Aumento da produtividade (Bailey & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2008)	Aumento do conflito trabalho-família (Abendroth & Reimann, 2018; Golden et al., 2006; Sarbu, 2018)

Segundo a TCR, quando recursos essenciais são perdidos ou ameaçados, as pessoas passam por *stress* (Hobfoll, 1989), o que, portanto, pode explicar porque o conflito trabalho-família aumenta quando os indivíduos estão em teletrabalho. De facto, Song e Gao (2020) observaram que o teletrabalho está associado a mais *stress*. O teletrabalho pode deixar pouco tempo e energia para as responsabilidades familiares devido a uma maior permeabilidade das fronteiras entre o trabalho e a vida familiar e uma maior necessidade que as pessoas têm de sinalizar um elevado grau de compromisso com o trabalho (Abendroth & Reimann, 2018).

Dessa forma, parece pertinente que os indivíduos arranjem recursos que lhes permitam lidar com estas exigências. Por exemplo, as práticas de trabalho favoráveis à família (ex., acordos de trabalho flexíveis, subsídios para creches, etc.) foram consideradas importantes para reduzir os conflitos entre a família e o trabalho, particularmente entre funcionários que trabalham em casa (Golden et al., 2006). Nesse sentido, e de igual forma, também o suporte organizacional será muito importante para reduzir o conflito trabalho-família, especialmente quando os indivíduos estão em teletrabalho em casa.

Tendo em conta a informação descrita e as consequências do teletrabalho, pode se presumir que os indivíduos que se encontrem neste regime necessitem de um maior apoio comparativamente aos que se encontram a trabalhar presencialmente, dado que enfrentam mais desafios para lidarem com o conflito trabalho-família. Desse modo, é possível que a relação entre o suporte organizacional e o conflito trabalho-família seja mais pronunciada quando os indivíduos estão em regime de teletrabalho, porque os indivíduos vão dar mais importância e valor ao suporte, e vão precisar mais dele para lidarem com as exigências do trabalho e da família. Assim, é esperado que, no regime de teletrabalho, a relação negativa entre o suporte organizacional e o conflito trabalho-família seja mais forte, uma vez que as pessoas necessitarão mais desse apoio para lidar com o conflito. Dessa forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5a: O regime de trabalho modera a relação entre o suporte organizacional e o CTF, sendo essa relação mais forte quando os trabalhadores se encontram em regime de teletrabalho do que quando estão em regime presencial.

Hipótese 5b: O regime de trabalho modera a relação entre o suporte organizacional e o CFT, sendo essa relação mais forte quando os trabalhadores se encontram em regime de teletrabalho do que quando estão em regime presencial.

Complementarmente ao já referido, o suporte organizacional é fundamental para aumentar a satisfação e o bem-estar dos teletrabalhadores, ajudando a reduzir a perda potencial de satisfação e bem-estar devido aos níveis mais baixos de interação social associada ao

teletrabalho (Bentley et al., 2016). Ademais, tem sido associado a resultados de bem-estar, como ao isolamento social e ao conflito trabalho-família (Griggs et al., 2013; Nohe & Sonntag, 2014) e ao aumento da satisfação no trabalho e redução do desgaste psicológico (Bentley et al., 2016). De facto, e como pesquisas empíricas anteriores indicam, o suporte derivado da organização pode reduzir os aspetos negativos do teletrabalho, incluindo o isolamento social (Bentley et al., 2016). Na verdade, a falta de interação social em algumas funções de teletrabalho pode levar a sentimentos de isolamento, resultando em diminuição da satisfação e do compromisso no trabalho (Cooper & Kurland, 2002; Morganson et al., 2010), juntamente com uma redução de desempenho (Golden et al., 2008). Deste modo, fornecer apoio organizacional necessário é importante para melhorar a adequação do teletrabalhador ao ambiente e, assim, garantir os resultados desejáveis do teletrabalho (Bentley et al., 2016).

Fruto do importante papel do suporte organizacional em pesquisas anteriores sobre teletrabalho (Lautsch et al., 2009; Aboelmaged & Subbaugh, 2012), e a conhecida influência positiva de várias formas de suporte do local de trabalho sobre os resultados de bem-estar, incluindo *stress* no trabalho (Bentley et al., 2016), acredita-se que a relação entre o suporte organizacional e o bem-estar através, quer do CTF, quer do CFT, possa ser mais forte quando os indivíduos se encontrem em regime de teletrabalho do que presencial.

Deste modo, quando os indivíduos estão em regime de teletrabalho, o suporte organizacional poderá ajudar mais a diminuir tanto o CTF, como o CFT, visto que fornece recursos adicionais para lidar com as suas exigências. Por sua vez, quanto maior o conflito trabalho-família, menor o bem-estar das pessoas, porque o conflito traz maiores exigências, e acarreta efeitos negativos, nomeadamente para o seu bem-estar. Complementarmente, dado o contexto atual, ou seja, de maior necessidade de suporte percebido devido ao aumento da incerteza e de novos desafios, novos modelos de trabalho e novos reajustes familiares, com a presença de outros elementos da família ao mesmo tempo que se trabalha, presume-se então que essa mediação seja mais forte para os indivíduos que se encontram em teletrabalho, porque se deparam com novos desafios nunca antes vividos. Assim, espera-se que ocorra um efeito de mediação moderada do regime de trabalho, estabelecendo-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 6a: O regime de trabalho modera o efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo, através do CTF, sendo o efeito indireto mais forte para os trabalhadores que se encontram em regime de teletrabalho do que quando estão em regime presencial.

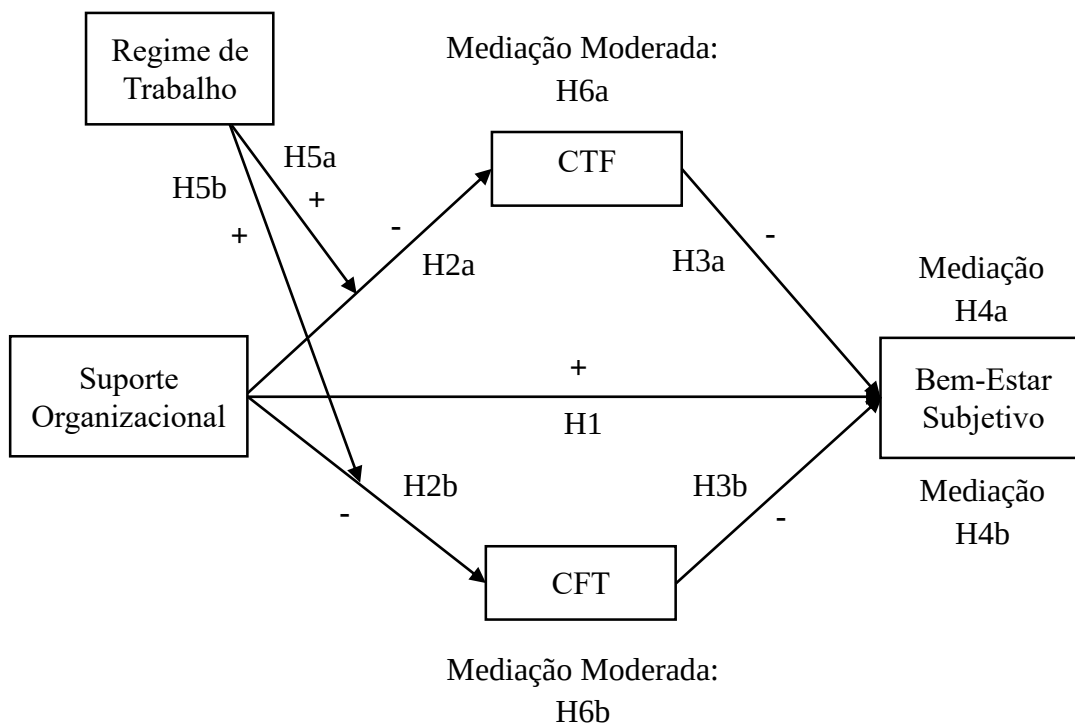
Hipótese 6b: O regime de trabalho modera o efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo, através do CFT, sendo o efeito indireto mais forte para os trabalhadores que se encontrarem em regime de teletrabalho do que quando estão em regime presencial.

1.6. Modelo de Investigação

Tendo por base as hipóteses e os objetivos estabelecidos, o modelo de investigação do presente trabalho, um modelo de mediação moderada, pode ser observado na Figura 1.1. Apresenta-se, no capítulo seguinte, a metodologia adotada para a análise empírica do mesmo.

Figura 1.1

Modelo de Investigação Proposto



Nota. H = Hipótese. CTF = Conflito Trabalho-Família; CFT = Conflito Família-Trabalho. Regime de Trabalho: 0 = Trabalho presencial nas instalações da organização; 1 = Teletrabalho regular.

Capítulo II – Método

2.1. Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por 365 trabalhadores de diferentes organizações que exercem funções na mesma entidade patronal há, pelo menos, três meses. Dos 580 participantes que acederam ao estudo, 82 não responderam a todas as questões, 70 trabalhavam em regime rotativo de trabalho, 49 encontravam-se em *layoff* ou em licença sem vencimento e 14 em regime de contrato *part-time*, tendo sido por isso excluídos do mesmo.

Os participantes são na sua maioria do sexo feminino (73.4%), com idades compreendidas entre os 19 e os 65 anos (Média [*M*] = 38.39; Desvio-padrão [*DP*] = 11.43), sendo que 72.3% completaram o ensino superior e 23.3% o ensino secundário ou equivalente. Além do mais, no que concerne ao estado civil, 40.3% e 6.6% estão solteiros e divorciados e 33.4% e 19.5% estão casados e a viver em união de facto, respetivamente. Constata-se ainda que 10.4% dos participantes vivem sozinhos, enquanto 89.4% vivem com familiares ou amigos/colegas, respetivamente, vivendo em média com mais duas pessoas, podendo variar entre 1 a 5 elementos. Quanto a ter dependentes a cargo, verifica-se que 56.4% da amostra não tem familiares dependentes, 28.5% tem dependentes menores de idade e 11% maiores de idade. Em relação ao regime de trabalho dos inquiridos, 68.8% encontra-se em teletrabalho e apenas 31.2% a trabalhar presencialmente nas instalações da organização. A maior parte (74%) possui um vínculo contratual sem termo, com apenas 17% com um contrato de trabalho a termo, 3.6% em trabalho temporário, 3% na modalidade de estágio e 2.2% a recibos verdes. De igual forma, 83.8% não exercem um cargo de chefia. No que diz respeito à antiguidade na organização, a média é de 10 anos e varia entre três meses a 41 anos (*M* = 9.88; *DP* = 10.18). No que se refere ao tipo de organização, a maioria dos participantes trabalham em organizações privadas (67.7%) e com fins lucrativos (70.7%). De maneira análoga, a maior parte da amostra trabalha numa grande organização com 250 ou mais trabalhadores (66%) e os setores de atividade mais predominantes em que se inserem são o comércio, retalho e distribuição (36.7%), educação e formação (12.3%), saúde (8.8%) e consultoria, informática e serviços (8.5%).

Visto que nesta pesquisa a variável regime de trabalho é proposta como possível moderadora, considera-se pertinente caracterizar os participantes em função do seu regime de trabalho. Assim, relativamente à subamostra do *regime de trabalho presencial* (*n* = 114), os participantes têm entre 19 e 65 anos (*M* = 40.86; *DP* = 11.78) e 78.1% são mulheres. No que toca às habilitações académicas, metade dos participantes (52.6%) possuem o ensino superior e 35.1% o ensino secundário ou equivalente. Verifica-se ainda, respetivamente, que 35.1% e 7.9% estão solteiros e divorciados e 41.2% e 14.9% casados e a viver em união de facto.

Ademais, apenas 9.6% dos participantes vivem sozinhos, enquanto 86% vivem com familiares, vivendo em média com mais duas pessoas (min = 1; máx = 5). No que concerne a ter dependentes a cargo, verifica-se que 46.5% desta subamostra não tem familiares dependentes, 31.6% tem dependentes menores de idade e 16.7% maiores de idades. Em relação à satisfação com o facto de estarem a trabalhar em regime de trabalho presencial, 57% responderam que estão bastante ou muito satisfeitos, sendo que para 62.3% este regime de trabalho é igual ao que tinham antes da pandemia. Para além disso, embora 54.4% considerem que trabalham as mesmas horas, perto de um terço dos participantes (31.6%) considera que trabalha mais horas. Apenas 7% gostariam de trabalhar em regime de teletrabalho em casa e 34.2% em regime rotativo. No que diz respeito à sua situação contratual, a maioria (75.4%) possui um contrato efetivo e exerce funções sem responsabilidades de chefia (78.9%). Quanto à antiguidade na organização, esta varia entre três meses e 39 anos ($M = 10.16$; $DP = 10.29$). Metade dos participantes trabalham em organizações privadas (56.1%) e com fins lucrativos (62.3%). No que se refere à dimensão da organização, 43% desta subamostra trabalha numa grande organização com 250 ou mais trabalhadores e 21.8% e 21.1% numa organização de 50 a 249 trabalhadores e 10 a 49 trabalhadores, respetivamente. Em relação aos setores em que os participantes trabalham, os mais prevalentes são a saúde (23.7%), o comércio, retalho e distribuição (19.3%), apoio social (14.9%) e indústria, construção civil e obras públicas (14%).

No que diz respeito à subamostra em *regime de teletrabalho* ($n = 251$), os participantes têm entre 21 e 64 anos ($M = 37.27$; $DP = 11.11$), 71.3% são do sexo feminino e 81.3% concluíram o ensino superior. Relativamente ao estado civil, 42.6% e 6% encontram-se solteiros e divorciados, e 29.9% e 21.5% estão casados e a viver em união de facto, respetivamente. Ademais, 10.8% dos participantes vivem sozinhos, enquanto 89% vivem com familiares ou amigos/colegas, em média com mais duas pessoas (min = 1; máx = 5). No que concerne ao número de dependentes a cargo, verifica-se que 61% desta subamostra não tem familiares dependentes, 27.1% tem dependentes menores de idade e 8.4% maiores de idades. Quanto ao seu regime de trabalho, 59.7% responderam que estão bastante e muito satisfeitos com a situação atual. A maioria (63.3%) considera que trabalha mais horas e 28.3% as mesmas horas. De igual forma, 64.5% refere que a situação profissional não é igual a que tinha antes da pandemia. Ainda em relação aos recursos disponibilizados por parte da organização para laborar em teletrabalho, 21.5% não recebeu qualquer recurso e utiliza os que lhe são próprios, 77.3% recebeu um computador portátil ou *desktop*, 34.7% um telemóvel e 8.4% periféricos (ex., monitores, ratos). No que se refere à situação laboral, a antiguidade na organização varia entre três meses e 41 anos ($M = 9.75$; $DP = 10.15$). A maior parte dos participantes (73.3%)

detêm um contrato efetivo e 86.1% não exercem um cargo de chefia. Da mesma forma, 72.9% trabalham em organizações privadas e com fins lucrativos (74.5%), numa grande organização com 250 ou mais trabalhadores (76.5%) e nos setores mais prevalentes como o comércio, retalho e distribuição (44.6%) educação e formação (15.1%) e consultoria, informática e serviços (12%). O Quadro 2.1. sintetiza o perfil e as características sociodemográficas, profissionais e familiares da amostra total e das duas subamostras do estudo.

Quadro 2.1

Perfil da Amostra e Subamostras - Síntese das Características Sociodemográficas, Profissionais e Familiares

	Regime Presencial	Regime Teletrabalho	Amostra total
<i>N</i>	114	251	365
Média das idades (anos)	41 anos	37 anos	38 anos
% Mulheres	78.1%	71.3%	73.4%
% Ensino superior ou equivalente	52.6%	81.3%	72.3%
% Casados ou a viver em união de facto	56.1%	51.4%	52.9%
Média da antiguidade na organização (anos)	10 anos	10 anos	10 anos
% Trabalhadores efetivos	75.4%	73.3%	74%
% Chefias	21.1%	13.9%	16.2%
% Organização com fins lucrativos	62.3%	74.5%	70.7%
% Dimensão da organização superior a 250 colaboradores	43%	76.5%	66%
% Dependentes a cargo	53.5%	39.0%	43.6%
Média do agregado familiar	<i>M</i> = 3.25	<i>M</i> = 2.84	<i>M</i> = 2.97

Adicionalmente, a realização de testes de comparação de médias entre os participantes em função do regime de trabalho, que tinha como objetivo verificar se os grupos eram equivalentes em termos de características sociodemográficas, permitiu identificar diferenças significativas, ainda que pouco acentuadas, entre os grupos apenas no que se refere ao nível de escolaridade, $t(363) = -6.81, p < .001$, e da posse de dependentes a cargo, $t(363) = 2.60, p = .01$. Assim, os colaboradores que se encontram em regime de teletrabalho têm um nível de escolaridade superior ($M = 3.80$; $DP = 0.42$) aos que se encontram em regime presencial ($M = 3.40$; $DP = 0.70$). Por sua vez, aqueles que se encontram em regime presencial têm mais dependentes a seu cargo ($M = 0.54$; $DP = 0.50$) comparativamente com aqueles que se encontram em regime de teletrabalho ($M = 0.39$; $DP = 0.49$). Contudo, não se encontrou diferenças significativas nas

variáveis sociodemográficas em função do regime de trabalho, especificamente no sexo, $t(363) = 1.35$, $p = .177$, e na antiguidade na organização, $t(363) = 0.36$, $p = .722$. Dessa forma, globalmente as amostras têm características semelhantes entre si, o que afasta a possibilidade de eventuais diferenças nos resultados se deverem a diferenças nas variáveis sociodemográficas.

2.2. Procedimento

O presente estudo, tendo como interesse a percepção dos trabalhadores e os objetivos de investigação já referidos, adotou uma metodologia quantitativa correlacional, onde se averigam e analisam as relações existentes entre as variáveis do modelo em análise. Nesse sentido, elaborou-se e utilizou-se para a recolha de dados um questionário *online* desenvolvido com recurso ao *software Qualtrics* que, posteriormente foi distribuído e divulgado por diversos meios para alcançar o maior número de participantes possível. Assim, estes foram convidados, através de publicações em redes sociais (ex., Facebook e LinkedIn) e da lista informal de contactos, a responderem ao respetivo questionário eletrónico. Em primeiro lugar, tinham acesso ao consentimento informado (ver Anexo A), onde eram avisados sobre o objetivo do estudo, os critérios necessários à participação no mesmo (i.e., deveriam trabalhar há pelo menos três meses na mesma entidade patronal), o carácter voluntário da participação no estudo e a garantia do anonimato e confidencialidade das suas respostas, assim como, da duração do mesmo (i.e., aproximadamente 10 minutos). Após essa informação, respondiam ao consentimento informado e aceitavam participar no estudo ao clicarem no botão “Continuar”. De seguida, eram apresentadas as variáveis principais em estudo (ver seção Instrumentos e Medidas) e, posteriormente, tendo em vista a caracterização da amostra, as questões sociodemográficas, incluindo dados profissionais e familiares (ex., sexo, número de dependentes, situação contratual, cargo de chefia, etc.) (ver Anexo B). Por fim, era feito um agradecimento aos participantes pela sua colaboração no estudo. Sempre que estes não respondiam a uma questão crucial, a plataforma avisava-os, antes de continuarem.

Através do método de amostragem não probabilística por conveniência, a amostra foi recolhida de 03 de fevereiro a 12 de março de 2021, período em que vigorava o estado de emergência, com medidas de confinamento, como o regime de teletrabalho obrigatório e ensino à distância.

Após a finalização da recolha de dados e reunidas todas as respostas, os dados foram exportados diretamente do *software Qualtrics* para versão 27 do *SPSS Statistics* de modo a serem analisados e interpretados. De seguida serão apresentados os instrumentos e as escalas utilizadas.

2.3. Instrumentos e Medidas

2.3.1. Suporte Organizacional (Variável Preditora)

Para medir o suporte organizacional foram utilizados 13 itens da escala de Suporte Social desenvolvida por Boyar e colaboradores (2014), que permitem avaliar o suporte emocional e instrumental da organização sobre questões de trabalho e questões familiares. Todos os itens foram medidos numa escala tipo Likert com cinco pontos (1 = *Discordo totalmente* a 5 = *Concordo totalmente*). Um exemplo de um item é: “A minha organização preocupa-se com a minha família” (ver Anexo C). O coeficiente de alfa de Cronbach apurado indica que a medida apresenta uma excelente consistência interna na presente amostra ($\alpha = .93$).

2.3.2. Bem-Estar Subjetivo (Variável Critério)

O bem-estar subjetivo foi medido através da versão portuguesa do Índice de Bem-estar (WHO-5), desenvolvido pela Organização Mundial de Saúde (Topp et al., 2015). Este é avaliado através de cinco itens numa escala tipo Likert de seis pontos (1 = *Em nenhum momento* a 6 = *Sempre*), onde os participantes indicam com que frequência se identificam com as afirmações. Um exemplo dos itens é: “Tenho-me sentido alegre e de bom humor” (ver Anexo D). O índice apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = .87$). Dado que é uma escala curta, com boas qualidades psicométricas da escala e amplamente utilizada em diferentes contextos e países (McDowell, 2010), optou-se pela mesma.

2.3.3. Conflito Trabalho-Família (Variáveis Mediadoras)

Para avaliar os dois tipos de conflito trabalho-família, CTF e CFT, foi utilizada a Escala de Conflito Trabalho-Família desenvolvida por Carlson e colaboradores (2000). Esta é composta por 18 itens, que medem as dimensões do CTF e CFT baseado no tempo, na tensão e no comportamento, e especificamente três itens para cada subescala. O seu objetivo é avaliar o conflito resultante das divergências entre o domínio laboral e familiar. No presente estudo foram utilizados apenas 12 itens correspondentes aos conflitos baseados no tempo e na tensão para as duas direções do conflito (ver Anexo E). Os itens correspondentes ao conflito baseado no comportamento não foram utilizados dado que a literatura refere que a distância da organização pode reduzir a necessidade de estilos comportamentais de trabalho tradicionais e, portanto, reduzir esse tipo de conflito (Standen et al., 1999). Ademais, a dimensão concernente ao comportamento depende da profissão, explicando apenas significativamente o conflito trabalho-família em trabalhos com elevada competência profissional, como são o caso das funções de gestão e interdependência funcional (Dierdorff & Ellington, 2008).

Assim, utilizaram-se seis itens para medir o CTF (ex., “Quando termino o meu trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado/a para participar em atividades/responsabilidades familiares”) e seis para o CFT (ex., “O tempo que dedico às responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho”). Três dos 12 itens foram adaptados para estarem em concordância com a amostra que estava em regime de teletrabalho, nomeadamente alterando a expressão “quando chego a casa” para “quando termino o meu trabalho”. As respostas foram dadas numa escala tipo Likert de cinco pontos (1 = *Discordo Fortemente* a 5 = *Concordo Fortemente*). Quer o CTF, quer o CFT, apresentam uma boa consistência interna ($\alpha = .89$ e $\alpha = .86$, respetivamente).

2.3.4. Regime de Trabalho (Variável Moderadora)

A variável regime de trabalho foi medida através da seguinte questão - “Atualmente qual é a sua situação profissional em relação ao seu local de trabalho?”- tendo inicialmente cinco opções de resposta: a) a trabalhar a 100% nas instalações da organização, ou seja, a deslocar-se todos os dias para o seu local de trabalho; b) a trabalhar em permanência (a tempo inteiro) em regime de teletrabalho em casa; c) a trabalhar em regime rotativo de teletrabalho, ou seja, a trabalhar em regime de teletrabalho em casa, mas deslocando-se algumas vezes para as instalações da organização; d) encontra-se em situação de licença sem vencimento; e e) encontra-se em layoff/suspensão de contrato de trabalho (ver Anexo F). Os participantes que responderam que se encontravam em regime rotativo e que responderam às duas últimas opções foram excluídos da amostra. Assim, esta variável é uma variável nominal, codificada como variável *dummy* em dois níveis: 0 = *Trabalho presencial nas instalações da organização*; e 1 = *Teletrabalho regular*.

2.3.5. Variáveis de Controlo

Além das variáveis de interesse, considerou-se relevante incluir no questionário algumas variáveis que a literatura aponta como estando associadas ao bem-estar. Assim, as variáveis, suporte familiar e desligamento do trabalho, foram incluídas no modelo em análise como variáveis de controlo, visto que investigação prévia demonstrou a sua relação com o bem-estar (LaRocco et al., 1980; Standen et al., 1999; Sonnentag, 2012). Para além dessa relação com o bem-estar, verificou-se que o suporte familiar, para além do suporte do domínio do trabalho, pode também reduzir o conflito trabalho-família (Carlson & Perrewé, 1999). Dada a evidência empírica, torna-se relevante controlar-se o possível efeito que ambas as variáveis podem ter no presente modelo.

O *suporte familiar* foi medido através de 15 itens retirados da escala de Suporte Social desenvolvida por Boyar e colaboradores (2014), que avaliam o suporte familiar emocional e instrumental sobre questões de trabalho e recebido de familiares (*work related support from family members and support received from family members*). Os participantes responderam numa escala de concordância de cinco pontos (1 = *Discordo totalmente* a 5 = *Concordo totalmente*). À exceção do item “A minha família espera que eu faça tudo em casa” que foi recodificado por estar invertido e avaliado numa escala invertida tipo Likert de 5 pontos (1 = *Concordo totalmente* a 5 = *Discordo totalmente*). Um exemplo de item é: “Posso contar com a ajuda da minha família se realmente precisar” (ver Anexo G). Esta escala revelou uma excelente fiabilidade ($\alpha = .93$).

Em relação à variável - *desligamento do trabalho* -, com um ritmo crescente e acelerado de trabalho, onde as pessoas trabalham mais do que as oito horas diárias e mais do que os cinco dias úteis, muitas pessoas têm cada vez mais dificuldade em parar e descontrair (Sonnentag, 2012). Esporadicamente estar continuamente ocupado com questões relacionadas com o trabalho sem se desligar mentalmente pode parecer necessário para os funcionários em muitas organizações, mas pode ter efeitos colaterais negativos (Sonnentag, 2012). Nesse sentido, o desligamento psicológico do trabalho que se refere a um estado em que as pessoas se desconectam mentalmente dele quando estão longe das suas tarefas (Sonnentag, 2012), deve ser um construto a ter em conta quando se aborda o bem-estar dos indivíduos. O desligamento psicológico do trabalho fora do horário de expediente é benéfico para o bem-estar dos trabalhadores (Sonnentag, 2012). Os funcionários que de facto se desligam do trabalho após a conclusão das suas funções relatam níveis mais elevados de bem-estar psicológico do que os funcionários que permanecem mentalmente presos ao trabalho (Sonnentag, 2012).

Não obstante, hoje em dia, existe cada vez mais uma independência do trabalho em relação ao local de trabalho, em muitas organizações as tarefas são realizadas em casa, no trânsito e nas férias, o que aumenta a oportunidade das pessoas continuarem a trabalhar para além do horário tradicional (Von Bergen & Bressler, 2019). E embora muitos apreciem a flexibilidade e o aumento da produtividade que esses avanços favorecem, alguns lamentam que a capacidade de trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora se tenha transformado na expectativa de trabalho em qualquer lugar, a qualquer hora (Von Bergen & Bressler, 2019). Esta tendência de rápido desenvolvimento prendeu os funcionários aos seus empregos muito depois do fim do dia de trabalho e resultou na quebra dessa fronteira, naturalmente estabelecida, entre o trabalho dos funcionários e a sua vida pessoal (Von Bergen & Bressler, 2019). O que consequentemente, tem um profundo impacto negativo, por exemplo na saúde dos funcionários, na produtividade,

no descanso e lazer e no conflito trabalho-família (Von Bergen & Bressler, 2019). De facto, uma das estratégias de recuperação que podem enfraquecer a relação negativa entre o CTF/CFT e o bem-estar, é o desligamento psicológico do trabalho (Moreno-Jiménez et al., 2009).

Posto isto, parece importante considerar esta variável de desligamento profissional como uma variável de controlo. O *desligamento do trabalho* foi avaliado através de uma questão desenvolvida no âmbito do presente estudo - “Tendo em conta a sua situação profissional atual considera que consegue “desligar-se” do trabalho para poder descansar” -, apresentando cinco opções de resposta: nunca; raramente; às vezes; muitas vezes; e sempre.

2.3.6. Variável Marcadora e Análise do Erro do Método Comum

Com o objetivo de avaliar a ocorrência do efeito da variância do método comum decorrente do facto de todas as variáveis do estudo serem avaliadas através de medidas de autorrelato num único momento temporal e com a mesma fonte, ou seja, o trabalhador (Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff et al., 2003), incluiu-se, no questionário, como variável marcadora uma escala de Autoeficácia Criativa. Esta é definida como a crença e a autoconfiança que uma pessoa tem de que é capaz de gerar resultados criativos (Tierney & Farmer, 2002). A autoeficácia criativa, também usada como variável marcadora por Yang e colaboradores (2009), foi acedida através de três itens desenvolvidos por Tierney e Farmer (2002) numa escala de sete pontos (1 = *Discordo totalmente* a 7 = *Concordo totalmente*). Um exemplo de item é: “Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa” (ver Anexo H). Os itens revelaram uma boa consistência interna ($\alpha = .84$).

Segundo Lindell e Whitney (2001) a variável marcadora, também uma variável de autorrelato, não deve estar teoricamente relacionada com as variáveis principais, mas estas devem ser medidas da mesma forma, por exemplo numa escala tipo Likert. A ausência de relação entre a variável marcadora e as outras variáveis do estudo sugere que a variância do método comum não influenciou a relação entre as variáveis principais (Bowling, 2010). No entanto, e contrariamente ao expetável e pretendido, a variável marcadora apresentou-se significativamente correlacionada com quatro variáveis centrais do modelo de investigação, o bem-estar subjetivo ($\rho = .24, p < .001$), o CTF ($\rho = -.11, p = .03$), o CFT ($\rho = -.14, p = .01$) e o suporte organizacional ($\rho = .11, p = .04$), à exceção do regime de trabalho que apresentou uma correlação não significativa ($\rho = .09, p = .08$). Dado que a variável marcadora se encontra correlacionada com a maioria das variáveis em análise não é possível garantir que o enviesamento da fonte única e do procedimento utilizado não esteja presente na amostra e, portanto, é necessária cautela na análise e interpretação dos resultados (Lindell & Whitney,

2001; Podsakoff et al., 2003).

De modo complementar, de maneira a averiguar potenciais enviesamentos resultantes da variância do método comum, realizou-se o teste do fator único de Harman que permite detetar o erro da variância do método comum através de uma análise fatorial exploratória não rodada com os itens de todas as variáveis pertinentes em análise (Podsakoff et al., 2003). Quando ao primeiro fator diz respeito uma variância total explicada relativamente baixa, normalmente menor que 50%, os resultados indicam que não existem enviesamentos preocupantes resultantes da recolha de dados em fonte única ou com um método comum e que o erro da variância comum não influencia os dados. Neste estudo, o primeiro fator apresenta um valor de 23.80%.

Em suma, embora tenham sido adotadas diversas cautelas, não é exequível concluir com certeza que o erro do método comum não esteja presente nos dados, sendo possível existir um enviesamento nos resultados (Tehseen et al., 2017). No entanto, os resultados da técnica de Harman, sugerem que a variância do método comum não é uma ameaça séria à validade do estudo.

Por último, é de referir que as escalas e itens originais utilizados neste estudo para as variáveis do suporte organizacional, do suporte familiar e da autoeficácia criativa não se encontravam validadas para o contexto português. Ademais, não se encontrou os itens adaptados para o contexto português da Escala de Conflito Trabalho-Família. Dessa forma, estes foram traduzidos e adaptados para português, utilizando o método de tradução e retroversão (Brislin, 1970).

Capítulo III – Resultados

No vigente capítulo proceder-se-á à análise dos dados extraídos do questionário e agrupados numa base de dados. Todas as análises estatísticas foram efetuadas com recurso à versão 27 do SPSS *Statistics*, e mais, especificamente, para analisar o modelo de investigação proposto foi utilizado o modelo 7 da macro PROCESS (Hayes, 2018).

3.1. Análise Descritiva e de Correlações entre as Variáveis

Posteriormente à caracterização da amostra e previamente ao teste das hipóteses, calculou-se as médias, desvios-padrão, consistências internas e correlações de todas as variáveis que compõem o modelo de análise, apresentadas no Quadro 3.1, incluindo as variáveis de controlo.

No que concerne à análise descritiva das variáveis, observa-se que, em média, os participantes apresentam uma perceção moderada em relação ao suporte organizacional ($M = 3.39$; $DP = 0.76$) e um pouco mais positiva em relação ao suporte familiar ($M = 3.81$; $DP = 0.68$). De facto, comparativamente, os participantes sentem significativamente mais suporte familiar do que suporte organizacional, sendo a diferença de médias estatisticamente significativa, $t(364) = -8.66$, $p < .001$.

No que concerne ao conflito entre as duas esferas, os participantes reportam níveis de CTF em torno do ponto médio da escala de resposta ($M = 3.01$; $DP = 0.91$) e superiores aos de CFT que são relativamente baixos ($M = 2.16$; $DP = 0.74$). Efetivamente os indivíduos sentem significativamente maior CTF do que CFT, $t(364) = 17.04$, $p < .001$, o que sugere que o trabalho interfere mais na vida familiar dos participantes, do que a família intervém no trabalho, embora nenhum dos dois tipos de conflito seja acentuado.

No que toca ao bem-estar subjetivo, em média os participantes posicionam-se no ponto médio da escala de seis pontos, revelando um bem-estar moderado ($M = 3.41$). No entanto, existe uma grande variabilidade de respostas ($DP = 1.02$), o que significa que existem indivíduos que sentem um bem-estar baixo e outros um bem-estar elevado. O mesmo acontece com o desligamento do trabalho, onde os indivíduos têm também uma grande variação de respostas e estas são, em média, moderadas ($M = 3.22$; $DP = 1.06$), o que significa que os indivíduos consideram que conseguem desligar-se apenas às vezes das suas funções laborais.

Através da análise das correlações entre as variáveis principais do modelo em estudo podemos verificar que todas as variáveis se encontram significativamente correlacionadas entre si, à exceção da variável do regime de trabalho. Para calcular estas correlações recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que as variáveis incluídas no modelo são de natureza qualitativa (não só de natureza nominal, como ordinal) e quantitativas e, por isso

recomendasse a utilização deste coeficiente, ao invés do coeficiente de *Pearson* (Pestana & Gageiro, 2014).

Assim, mediante a análise das correlações, podemos observar que o suporte organizacional se encontra significativa e positivamente correlacionado com o bem-estar subjetivo ($\rho = .32$, $p < .001$) e negativamente com o CTF e CFT ($\rho = -.35$, $p < .001$, $\rho = -.28$, $p < .001$, respetivamente). Tal significa que níveis mais elevados de suporte dado pela organização aos indivíduos nos domínios de trabalho e família estão associados a níveis mais elevados de bem-estar sentido. Por sua vez, níveis mais elevados de suporte organizacional estão associados com níveis mais baixos de conflito vivenciado entre os domínios profissionais e familiares. Por seu turno, o CTF encontra-se positiva e significativamente correlacionado com o CFT ($\rho = .33$, $p < .001$) e significativa, mas negativamente, com o bem-estar subjetivo ($\rho = -.47$, $p < .001$). Do mesmo modo, o CFT encontra-se significativamente e negativamente correlacionado com o bem-estar subjetivo ($\rho = -.29$, $p < .001$), o que significa que níveis mais elevados de conflito trabalho-família estão associados a menores níveis de bem-estar subjetivo.

Em relação às variáveis de controlo, e especificamente à variável de desligamento do trabalho, esta encontra-se correlacionada com todas as variáveis principais do estudo, à exceção do regime de trabalho, nomeadamente positivamente com o suporte organizacional ($r = .19$, $p < .001$) e suporte familiar ($\rho = .10$, $p = .05$) e com o bem-estar subjetivo ($r = .42$, $p < .001$), e negativamente com o CTF ($\rho = -.47$, $p < .001$) e o CFT ($\rho = -.15$, $p = .004$). Assim, níveis maiores de suporte organizacional e familiar, coocorrem com níveis superiores de capacidade de desligar. Estes últimos coocorrem positivamente com maiores níveis de bem-estar sentido e com menores níveis de conflito trabalho-família. O suporte familiar está ainda associado negativamente ao CTF ($\rho = -.17$, $p < .001$) e ao CFT ($\rho = -.36$, $p < .001$) e positivamente ao bem-estar sentido ($\rho = .20$, $p < .001$) e ao suporte organizacional ($\rho = .20$, $p < .001$).

Relativamente ao regime de trabalho este não apresenta nenhuma correlação significativa com as restantes variáveis principais do estudo (todos os $p > .05$). Uma vez que a variável assume o estatuto de moderadora no presente modelo de investigação, não é necessário que esteja significativamente associada com as outras variáveis.

Por fim, analisou-se as correlações entre a variável critério, o bem-estar subjetivo, e todas as questões de caracterização da amostra, ou seja, as variáveis sociodemográficas e profissionais, de forma a apurar se estas últimas teriam de ser controladas no modelo em análise. De facto, confirma-se que o sexo se correlaciona de forma negativa com o bem-estar subjetivo ($\rho = -.21$, $p < .001$), indicando que as mulheres tendem a sentir menos bem-estar do que os homens. E, também, sentem mais CTF ($\rho = .17$, $p < .001$). Ademais, o nível de escolaridade apresenta

uma relação estatisticamente significativa negativa com o bem-estar subjetivo ($\rho = -.21, p < .001$), o que indica que, quanto mais elevado for o nível de escolaridade, menor bem-estar os participantes sentem. Também a antiguidade na organização se relaciona significativa, mas positivamente, com o bem-estar subjetivo ($\rho = .14, p = .008$), ou seja, quanto maior o número de anos de trabalho na organização, mais bem-estar os funcionários sentem. De igual forma, a idade também estava correlacionada com o bem-estar subjetivo ($\rho = .12, p = .03$), mas como se encontrou mais fortemente correlacionada com a antiguidade ($\rho = .69, p < .001$), não foi utilizada no presente modelo, já que a antiguidade constitui uma variável profissional e, por isso mais relevante para o estudo.

Adicionalmente, a variável - *dependentes a cargo* - encontra-se correlacionada com o CFT ($\rho = .15, p < .01$), o que significa que as pessoas que têm dependentes tendem a sentir mais CFT. Dado o contexto temporal em que o estudo foi realizado e visto que numa das etapas da análise do modelo do presente estudo, o CFT acaba por ser também uma variável critério, esta será incluída no mesmo.

Assim, com base na análise preliminar dos resultados, a existência de dependentes a cargo, o suporte familiar, o desligamento do trabalho, o sexo, o nível de escolaridade e a antiguidade na organização serão incluídos nas análises posteriores como covariadas, tal como a variável marcadora, a autoeficácia criativa, uma vez que se apresenta associada significativamente com a maioria das variáveis presentes no modelo em análise. Dado que estas variáveis se encontram correlacionadas com a variável critério, é importante controlar os seus possíveis efeitos para garantir que os resultados encontrados são oriundos das variáveis de interesse.

As restantes variáveis sociodemográficas não apresentaram uma relação estatisticamente significativa com a variável critério, tendo sido, por isso, retiradas de análises posteriores.

Quadro 3.1

Médias, Desvios-Padrão, Consistências Internas e Correlações entre as Variáveis

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexo ^(a)	-	-												
2. Nível de Escolaridade ^(b)	3.68	0.55	.03											
3. Dependentes a cargo ^(c)	-	-	.08	-.24***										
4. Antiguidade na Organização	9.88	10.18	-.03	-.14**	.28***									
5. Desligamento do Trabalho	3.22	1.06	-.06	-.03	-.00	-.08								
6. Suporte Familiar	3.81	0.68	-.01	.05	-.10	-.10	.10*	(.93)						
7. Autoeficácia Criativa	5.18	0.95	-.14**	-.00	-.03	.06	.03	.11*	(.84)					
8. Suporte Organizacional	3.39	0.76	-.17***	-.08	-.03	-.01	.19***	.20***	.11*	(.93)				
9. CTF	3.01	0.91	.17***	.08	.07	-.08	-.47***	-.17***	-.11*	-.35***	(.89)			
10. CFT	2.16	0.74	-.00	.09	.15**	.04	-.15**	-.36***	-.14**	-.28***	.33***	(.86)		
11. Regime de Trabalho ^(d)	-	-	-.07	.31***	-.14**	-.01	.02	.01	.09	.05	-.09	.08		
12. Bem-Estar Subjetivo	3.41	1.02	-.21***	-.14**	.04	.14**	.42***	.20***	.24***	.32***	-.47***	-.29***	-.05	(.87)

Nota. *N* = 365. As consistências internas estão reportadas entre parêntesis.

^(a) 0 = Masculino; 1 = Feminino; ^(b) 1 = Ensino Primário a 4 = Ensino Superior ou equivalente; ^(c) 0 = Não tem dependentes; 1 = Tem dependentes;

^(d) 0 = Trabalho Presencial; 1 = Teletrabalho.

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Adicionalmente, para verificar se existiam diferenças significativas entre os participantes a trabalhar em regime presencial *versus* em regime de teletrabalho no posicionamento face às variáveis do modelo, foi feita uma análise utilizando o teste t de amostras independentes (ver Quadro 3.2). No entanto, não foram encontradas diferenças significativas nas variáveis em análise em função do regime de trabalho, nomeadamente no suporte organizacional, $t(363) = -1.61, p = .108$, no CTF, $t(363) = 1.94, p = .054$, no CFT, $t(363) = -1.51, p = .132$, no bem-estar subjetivo, $t(363) = 0.94, p = .347$, no suporte familiar, $t(363) = -0.66, p = 0.509$, no desligamento do trabalho, $t(363) = -0.42, p = .673$, e na autoeficácia criativa, $t(363) = -1.86, p = .06$.

Em suma, os colaboradores têm uma percepção idêntica relativamente à maioria das variáveis do estudo, independentemente do seu regime de trabalho.

Quadro 3.2

Posicionamento Face a Diferentes Variáveis em Estudo Segundo o Regime de Trabalho (t-test)

	Trabalho presencial		Teletrabalho		Amostra total	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Suporte Organizacional	3.29	0.83	3.43	0.72	3.39	0.76
CTF	3.15	0.94	2.95	0.90	3.01	0.91
CFT	2.07	0.73	2.20	0.75	2.16	0.74
Bem-Estar Subjetivo	3.48	1.10	3.38	0.99	3.41	1.02
Suporte Familiar	3.78	0.74	3.83	0.65	3.81	0.68
Desligamento do Trabalho	3.18	1.21	3.24	0.99	3.22	1.06
Autoeficácia Criativa	5.04	1.01	5.24	0.92	5.18	0.95

3.2. Teste ao Modelo de Investigação

Tendo em vista a análise do modelo de investigação proposto e o teste das suas hipóteses, recorreu-se ao modelo 7 da Macro PROCESS proposto por Hayes (2018), indicado para o teste de mediações moderadas, e ao modelo 4 para testar o efeito de mediação do CTF e CFT. Os resultados encontram-se presentes no Quadro 3.3 e 3.4.

Como já suprarreferido, o sexo, o nível de escolaridade, a antiguidade na organização, o desligamento do trabalho, o suporte familiar e a autoeficácia criativa (variável marcadora) foram controladas na análise e incluídas como covariadas, visto que mostraram uma relação significativa com a variável critério, tal como a variável dependentes a cargo.

Antes da realização do teste do modelo de regressão linear, averiguou-se os pressupostos necessários, nomeadamente a homogeneidade da variância dos erros e a sua normalidade, tal

como a ausência de multicolinearidade entre as variáveis, encontrando-se os valores do Fator Inflacionador da Variância (VIF) abaixo de 1.27, valores inferiores ao valor 5 aconselhado e os valores de tolerância acima de 0.79, superiores ao valor de referência 0.1, o que indica que as variáveis não estão excessivamente correlacionadas entre si (Cohen et al., 2003).

Em relação à primeira hipótese, esta previa que o suporte organizacional se encontrava associado positiva e significativamente ao bem-estar subjetivo, o que se verificou, uma vez que o efeito total é positivo e significativo, $B = 0.25$, 95% IC [0.13, 0.37]. Assim, quanto mais apoio os indivíduos percebem por parte da organização, mais bem-estar subjetivo sentem.

Relativamente à Hipótese 2a, que propunha que o suporte organizacional estaria associado negativamente ao CTF, esta foi empiricamente suportada, $B = -0.29$, 95% IC [-0.40, -0.18]. De igual forma, a Hipótese 2b, que previa o mesmo, mas em relação ao CFT, foi corroborada, $B = -0.18$, 95% IC [-0.27, -0.08]. Nesse sentido, quanto mais suporte os indivíduos percebem por parte da organização, menos dificuldade em articular as responsabilidades dos domínios profissional e familiar sentem.

Quanto à Hipótese 3a, esta pressupunha que o CTF estaria associado negativamente ao bem-estar subjetivo, o que também foi confirmado, $B = -0.25$, 95% IC [-0.36, -0.13]. Do mesmo modo, a Hipótese 3b foi verificada ($B = -0.16$, 95% IC [-0.29, -0.03]), sendo a relação entre o CFT e o bem-estar subjetivo, negativa e significativa. Ou seja, quanto mais conflito existir entre as duas esferas de vida, menos bem-estar os indivíduos sentem.

A Hipótese 4a, que presumia que o CTF mediar a relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo, foi apoiada, uma vez que o efeito indireto correspondente é significativo, $B = 0.07$, 95% IC [0.03, 0.13]. Quanto maior suporte por parte da organização é percebido pelos trabalhadores, menor a percepção de conflito do trabalho na família o que, subsequentemente contribui para maior bem-estar. Da mesma forma, a Hipótese 4b, que conjecturava a mesma mediação, mas através do CFT, foi também corroborada, $B = 0.02$, 95% IC [0.00, 0.06]. Todavia, mesmo com a introdução das duas variáveis mediadoras, o efeito direto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo mantém-se positivo e significativo ($B = 0.15$, 95% IC [0.02, 0.27]), sugerindo uma mediação parcial do CTF e do CFT.

No que toca à Hipótese 5a, esta previa que o regime de trabalho moderaria a relação entre o suporte organizacional e o CTF, e especificamente que essa relação seria mais forte quando as pessoas estivessem em regime de teletrabalho do que quando se encontrassem em regime presencial. No entanto, os resultados não apoiaram essa hipótese, uma vez que a interação não é significativa, $B = 0.00$, 95% IC [-0.21, 0.21]. Portanto, independentemente de os colaboradores estarem a trabalhar em regime presencial ou em teletrabalho, a relação do suporte

organizacional com o CTF é semelhante.

Por sua vez, uma vez que o efeito de interação é negativo e significativo ($B = -0.24$, 95% IC $[-0.42, -0.06]$), a Hipótese 5b, que propunha a mesma moderação, mas entre o suporte organizacional e o CFT, foi corroborada. Por conseguinte, foi realizada uma análise gráfica para testar o efeito principal do suporte organizacional no CFT nos dois domínios do regime de trabalho. Deste modo, e tal como ilustrado na Figura 3.1, quando os indivíduos se encontram em regime presencial, a relação entre o suporte organizacional e o CFT ainda que negativa, é mais fraca e não é significativa ($B_{\text{presencial}} = -0.01$, $t = -0.13$, $p = .98$, 95% IC $[-0.16, 0.14]$), comparativamente a quando estes se encontram em regime de teletrabalho, onde há uma relação negativa significativa mais forte entre o suporte organizacional e o CFT ($B_{\text{teletrabalho}} = -0.25$, $t = -4.31$, $p < .001$, 95% IC $[-0.37, -0.14]$). Dessa forma, e ao contrário do que se esperava, não há diferenças na relação entre o suporte organizacional e o CFT para quem se encontra em regime presencial, tendo os indivíduos níveis de CFT semelhantes independentemente do nível de suporte sentido. No entanto, existem diferenças para os indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho, na medida em que, quando se encontram neste regime, quanto maior o suporte organizacional menor o CFT. Assim, a hipótese 5b foi parcialmente apoiada.

Adicionalmente, e por outro lado, através da observação da Figura 3.1 verifica-se que, quando o suporte organizacional é baixo, parece haver uma diferença entre quem está em regime de teletrabalho e presencial, que não se verifica quando o suporte organizacional é alto. Especificamente, os indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho, e apresentam baixo suporte têm mais CFT dos que os que se encontram em regime presencial, ou seja, para quem não tem suporte, estar em regime de teletrabalho ou não, faz a diferença. Quando os indivíduos percecionam ter maior suporte organizacional, o regime de trabalho parece ser independente, ou seja, estes apresentam idênticos valores de CFT.

Por fim, a Hipótese 6a previa a moderação do regime de trabalho no efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo, através do CTF, esperando que esse efeito indireto fosse mais forte para os trabalhadores que se encontravam em regime de teletrabalho do que para os que se encontravam em regime presencial, o que não se confirmou, tendo o intervalo de confiança incluído o zero, $B = 0.00$, 95% IC $[-0.07, 0.06]$. Tal significa que existe mediação do CTF nos dois tipos de regime de trabalho, e que esta não se altera em função do mesmo. No que diz respeito à Hipótese 6b, que supunha também um efeito indireto moderado, mas através do CFT, esta foi corroborada. Os resultados mostram que o índice de mediação moderada é de 0.04 e é significativo (95% IC $[0.00, 0.08]$), revelando que, quando os indivíduos estão em regime de teletrabalho, o efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar

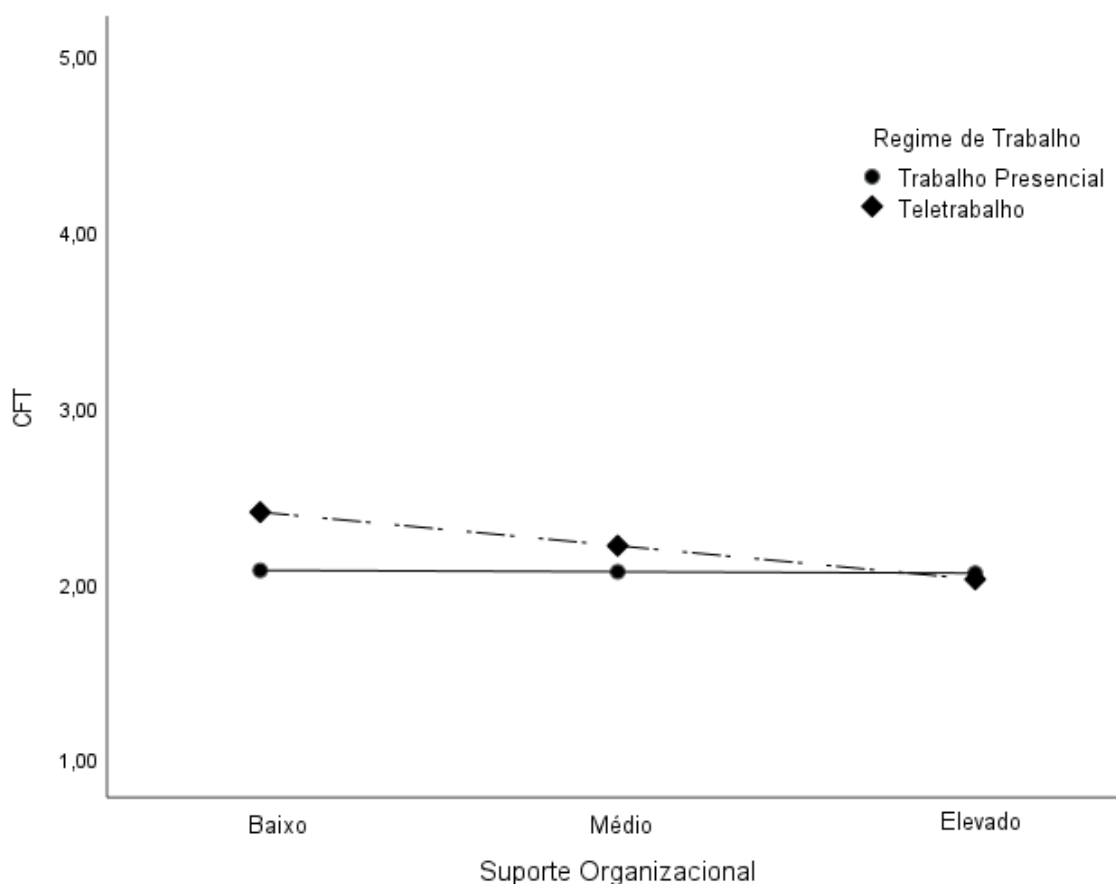
subjetivo através do CFT, ainda que reduzido, aumenta e é significativo. No entanto, e mais uma vez, a análise *post-hoc* forneceu parcialmente suporte adicional à Hipótese 6b, verificando que, quando as pessoas se encontram a trabalhar presencialmente nas instalações da organização, o efeito indireto é mais fraco e não é significativo ($B = 0.00$, 95% IC $[-0.02, 0.04]$), analogamente a quando estas se encontram em regime de teletrabalho, em que o suporte organizacional tem um efeito indireto mais forte e significativo no bem-estar subjetivo através do CFT ($B = 0.04$, 95% IC $[0.01, 0.08]$). Deste modo, semelhantemente à hipótese mencionada anteriormente, a hipótese 6b é então parcialmente suportada.

Por fim, as variáveis incluídas no modelo de mediação moderada analisado explicam 38% ($R^2 = .38$) da variação do bem-estar subjetivo ($F_{(10,354)} = 21.41$, $p < .001$).

Os resultados do modelo de mediação moderada suportados pelos resultados obtidos estão representados na Figura 3.2.

Figura 3.1

Efeito Moderador do Regime de Trabalho na Relação entre o Suporte Organizacional e o CFT



Quadro 3.3

Resultados Referentes ao Efeito Total e aos Efeitos Diretos do Modelo de Investigação

Variáveis	CTF			CFT			Bem-Estar Subjetivo		
	B	Erro-padrão	95% IC	B	Erro-padrão	95% IC	B	Erro-padrão	95% IC
<i>Efeito total</i>									
Suporte Organizacional (H1)							0.25***	0.06	[0.13, 0.37]
Suporte Familiar							0.18**	0.07	[0.05, 0.31]
Desligamento do Trabalho							0.34***	0.04	[0.26, 0.43]
Sexo ^(a)							-0.28**	0.10	[-0.49, -0.08]
Nível de Escolaridade ^(b)							-0.18*	0.09	[-0.35, -0.01]
Dependentes a cargo ^(c)							-0.01	0.10	[-0.20, 0.18]
Antiguidade na Organização							0.01**	0.01	[0.00, 0.02]
Autoeficácia Criativa							0.21***	0.05	[0.12, 0.30]
							R ² = 0.33		
							F _(9,355) = 19.56, <i>p</i> < .001		
<i>Efeitos diretos</i>									
Suporte Organizacional (H2a e H2b)	-0.29***	0.06	[-0.40, -0.18]	-0.18***	0.05	[-0.27, -0.08]	0.15*	0.06	[0.02, 0.27]
CTF (H3a)	-	-	-	-	-	-	-0.25***	0.06	[-0.36, -0.13]
CFT (H3b)	-	-	-	-	-	-	-0.16*	0.07	[-0.29, -0.03]
Suporte Familiar	-0.11	0.06	[-0.23, 0.01]	-0.37***	0.05	[-0.47, -0.27]	0.10	0.07	[-0.04, 0.23]
Desligamento do Trabalho	-0.35***	0.04	[-0.43, -0.28]	-0.07*	0.03	[-0.14, -0.01]	0.24***	0.05	[0.15, 0.33]
Sexo ^(a)	0.16	0.09	[-0.02, 0.34]	-0.10	0.08	[-0.26, 0.05]	-0.25*	0.10	[-0.45, -0.06]
Nível de Escolaridade ^(b)	0.17*	0.08	[0.01, 0.32]	0.16*	0.07	[0.02, 0.29]	-0.16*	0.08	[-0.32, -0.00]
Dependentes a cargo ^(c)	0.18*	0.08	[0.02, 0.35]	0.28***	0.07	[0.14, 0.43]	0.09	0.09	[-0.10, 0.27]
Antiguidade na Organização	-0.02***	0.00	[-0.02, -0.01]	-0.01	0.00	[-0.01, 0.00]	0.01	0.00	[0.00, 0.02]
Autoeficácia Criativa	-0.06	0.04	[-0.14, 0.02]	-0.09*	0.04	[-0.16, -0.02]	0.17***	0.05	[0.08, 0.26]
			R ² = 0.35				R ² = 0.27		
			F _(10, 354) = 19.35, <i>p</i> < .001				F _(10, 354) = 13.25, <i>p</i> < .001		
							R ² = 0.38		
							F _(10, 354) = 21.41, <i>p</i> < .001		

Nota. N = 365. 5000 amostras bootstrap. B = Coeficiente não-estandardizado. IC = Intervalo de confiança. H = Hipótese. ^(a) 0 = Masculino; 1 = Feminino; ^(b) 1 = Ensino primário a 4 = Ensino superior ou equivalente; ^(c) 0 = Não tem dependentes; 1 = Tem dependentes; ^(d) 0 = Trabalho presencial; 1 = Teletrabalho. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Quadro 3.4

Resultados Referentes aos Efeitos Indiretos, aos Efeitos Condicionados e aos Efeitos Indiretos Condicionados do Modelo de Investigação

<i>Efeitos</i>	CTF			CFT			Bem-Estar Subjetivo		
	<i>B</i>	Erro-padrão	95% IC	<i>B</i>	Erro-padrão	95% IC	<i>B</i>	Boot Erro-padrão	Boot 95% IC
<i>Efeitos indiretos</i>									
Suporte Organizacional -> CTF -> Bem-Estar Subjetivo (H4a)							0.07	0.02	[0.03, 0.13]
Suporte Organizacional -> CFT -> Bem-Estar Subjetivo (H4b)							0.02	0.01	[0.00, 0.06]
<i>Efeitos condicionados (H5a e H5b)</i>									
Suporte Organizacional x Regime de Trabalho ^(a)	0.00	0.11	[-0.21, 0.21]	-0.24**	0.09	[-0.42, -0.06]			
<i>Efeitos indiretos condicionados</i>									
Regime de Trabalho ^(a) > Suporte Organizacional > CTF > Bem-Estar Subjetivo (H6a)							0.00	0.03	[-0.07, 0.06]
Regime de Trabalho ^(a) > Suporte Organizacional > CFT > Bem-Estar Subjetivo (H6b)							0.04	0.02	[0.00, 0.08]

Nota. $N = 365$. 5000 amostras bootstrap.

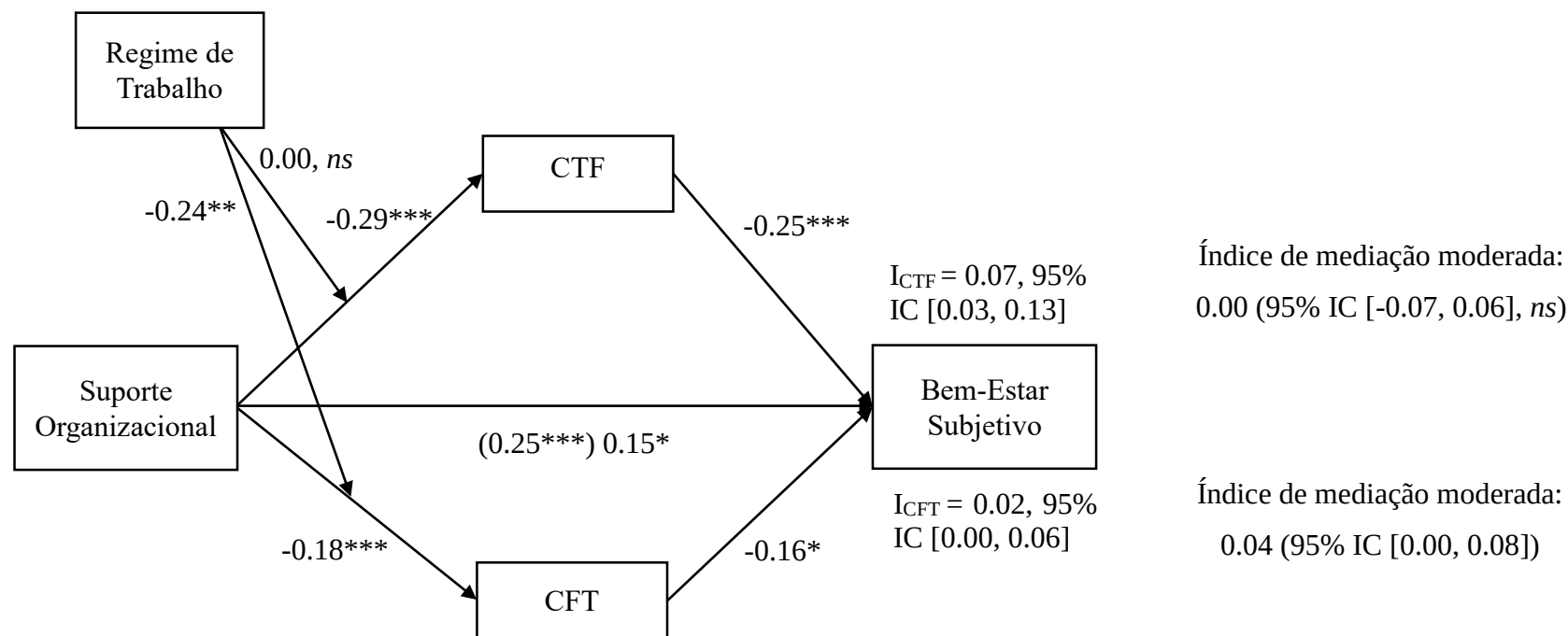
B = Coeficiente não-estandardizado. IC = Intervalo de confiança. H = Hipótese.

^(a) 0 = Trabalho presencial; 1 = Teletrabalho.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Figura 3.2

Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados



Nota. O coeficiente do efeito total está reportado entre parêntesis.

I_{CTF} = Efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo através CTF; I_{CFT} = Efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo através do CFT.

Regime de Trabalho: 0 = Trabalho presencial; 1 = Teletrabalho.

ns = não significativo. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

A presente investigação pretendeu ser um contributo relevante para o conhecimento relativo ao bem-estar dos trabalhadores em tempo de pandemia e a sua relação com o suporte que a organização pode fornecer, bem como o conflito trabalho-família que pode surgir fruto dos novos desafios profissionais e familiares. Mais concretamente, o objetivo orientador do estudo foi averiguar se o suporte que a entidade patronal fornece aos indivíduos está positivamente relacionado com o bem-estar subjetivo que estes sentem, através do papel mediador do conflito trabalho-família. Além do mais, e num contexto marcado pelo despoletar de novos arranjos de trabalho, procurou perceber até que ponto os dois regimes de trabalho mais prevalentes tinham um papel diferente na relação entre o suporte organizacional e o conflito trabalho-família, e na relação indireta do suporte organizacional e bem-estar subjetivo via conflito trabalho-família.

Os resultados do estudo verificaram, suportando a Hipótese 1, que o suporte organizacional tem uma relação positiva e significativa com o bem-estar subjetivo. Dessa forma, quando a organização fornece aos seus colaboradores suporte, tanto para o domínio profissional, como familiar, estes sentem maior bem-estar. Tais resultados vão ao encontro de estudos anteriores (ex., Aggarwal-Gupta et al., 2010; Caesens et al., 2017; Kurtessis et al., 2015) que verificaram que o suporte organizacional era crucial para o bem-estar dos funcionários, mostrando os indivíduos maior bem-estar quando percecionam esse suporte. Esta relação positiva pode ser assim explicada pelo Modelo do Efeito Principal (Cohen & Wills, 1985) que diz que o suporte social, independentemente da existência de um evento de *stress* ou de uma situação adversa, produz um impacto direto benéfico, quer para a saúde, quer para o bem-estar dos indivíduos.

Além disso, segundo a TCR, o ganho de recursos torna-se mais saliente numa situação em que há perda dos mesmos, na medida em que estes recursos são considerados mais valiosos quando o seu ambiente de perda é alto (Hobfoll et al., 2018). Assim, e numa altura marcada por tanto *stress*, ganhar recursos é fundamental para os funcionários lidarem com o mesmo. Tal como Tu e colegas (2021) verificaram em relação às consequências do *layoff*, também os funcionários que continuam a trabalhar têm que lidar com uma série de desafios que se constituem novas exigências laborais, que podem ser consideradas *stressores* psicológicos. Assim, dada à incerteza, aos novos desafios laborais e à gestão cada vez mais necessária e difícil entre os domínios da família e trabalho, sobretudo advinda da pandemia, estes fatores podem constituir-se como um *stressor* que ameaça ou causa concretamente a perda de recursos. Portanto, obter recursos das organizações é fundamental para os funcionários no atual momento difícil. O suporte social é um recurso-chave para complementar o reservatório de recursos dos funcionários e, assim, amortecer o efeito do *stressor* sobre o *stress* (Carlson & Perrewé, 1999),

neste caso dos desafios impostos pela pandemia no bem-estar dos indivíduos.

Ademais, e suportando as Hipóteses 2a e 2b, o suporte organizacional tem uma relação negativa e significativa, quer com o CTF, quer com o CFT, respetivamente. Quer isto dizer que o suporte que a organização fornece para os dois domínios da vida dos indivíduos é importante para diminuir o conflito sentido entre os mesmos. Estes resultados assemelham-se a outros obtidos por Ghislieri e colaboradores (2017) e Kossek e colegas (2011) que verificaram que o suporte organizacional se associa negativamente ao CTF e é um fator essencial para diminuir esse conflito. Na verdade, Kossek e colaboradores (2011) demonstraram que o suporte específico para o trabalho e para a família está mais fortemente relacionado ao conflito trabalho-família do que o suporte geral. Na sua meta-análise concernente aos efeitos do suporte organizacional, os autores verificaram que é essencial para os funcionários sentirem que a sua organização se preocupa em reduzir o conflito trabalho-família, além de dispor de recursos para a gestão dos papéis profissionais e familiares. Para além dessa relação com o CTF, também foi já verificado que o suporte organizacional se associa negativamente, tanto ao CTF, como ao CFT dos trabalhadores (Gurbuz et al., 2013). Esses resultados são consistentes com o que Selvarajan e colegas (2013) mostraram, nomeadamente que os funcionários que recebem elevado nível de apoio por parte das suas organizações podem transferir alguns dos benefícios para a família e reduzir a ansiedade nesse domínio e, por isso diminuir também o CFT.

Na verdade, à medida que os investigadores têm vindo a observar os efeitos limitados das políticas e práticas isoladas de conciliação trabalho-família, o suporte social tem sido considerado um recurso cada vez mais importante para a gestão do trabalho e da família (Hammer et al., 2009). Mais do que as organizações apresentarem apenas benefícios e práticas “amigas da família”, para que os trabalhadores consigam conciliar estas duas esferas, é necessário que estes percecionem que a sua empresa apoia e incentiva realmente a gestão entre os dois domínios (Litano & Major, 2016). De facto, as iniciativas favoráveis à família são ineficientes se os funcionários não perceberem apoio por parte da sua entidade patronal para a sua utilização, sendo que aqueles que percebem a sua organização como de apoio à família, se sentem mais confortáveis ao utilizar os benefícios disponíveis, enquanto os que não percebem podem temer críticas e um impacto negativo na sua carreira se os utilizarem (Allen, 2001; Thompson et al., 1999).

Relativamente às Hipóteses 3a e 3b, que respetivamente conjecturavam que o CTF e o CFT estariam relacionados negativamente ao bem-estar subjetivo, ambas foram verificadas. Dessa forma, é exetável que um maior conflito sentido, tanto da interferência do trabalho para com a família, como da família para com o trabalho, por parte dos trabalhadores, contribua para

diminuir o seu bem-estar subjetivo. Tal como outros estudos verificaram, um maior conflito trabalho-família leva à diminuição do bem-estar (Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Parasuraman & Simmers, 2001).

Desta forma, também as Hipóteses 4a e 4b foram suportadas pelos resultados obtidos, o que significa que o CTF e o CFT medeiam a relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo, ou seja, maiores níveis de suporte organizacional estão relacionados com menor conflito trabalho-família sentido e, por sua vez, menor conflito está relacionado com maior bem-estar subjetivo. Tal sugere que os dois tipos de conflito trabalho-família são fatores explicativos da relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo. Assim sendo, os indivíduos podem perceber que o suporte oriundo da sua entidade patronal é concedido como uma forma de diminuir as exigências provenientes do conflito trabalho-família, o que, por sua vez, pode levar a um maior bem-estar sentido, dado a diminuição do conflito sentido. Estes resultados podem ser interpretados através da TCR que sugere que os indivíduos que são mais providos de recursos são menos afetados negativamente pelo esgotamento ou pela perda de recursos que ocorre face a condições stressantes (Hobfoll, 2002). Isso permite que substituam os recursos perdidos por outros ou simplesmente solicitem mais reservas de recursos (Hobfoll, 2002). Além disso, se os indivíduos tiverem mais recursos, é mais provável que tenham os recursos específicos necessários para atender às exigências, ou que esses recursos permitam fornecer acesso aos recursos que atendem às mesmas (Hobfoll, 2002). Neste sentido, o suporte organizacional é um mecanismo que pode ajudar os funcionários a amortecer o conflito trabalho-família através do acúmulo de recursos importantes para lidar com o mesmo.

Essa relação pode ser ainda explicada pelo Modelo das Exigências-Recursos Laborais, que sugere que as exigências de trabalho levam ao esgotamento, mas o seu impacto no *burnout* pode ser atenuado se estas forem acompanhadas por recursos laborais (Bakker & Demerouti, 2007).

Assim, tendo em conta quer a TCR (Hobfoll, 1989), quer o Modelo das Exigências-Recursos Laborais (Demerouti et al., 2001), o suporte organizacional fornece aos indivíduos recursos adicionais, e permiti-lhes aglomerar recursos para lidarem com as diversas situações, e, por isso naturalmente estes sentirão maior bem-estar. Dessa forma, o CTF e o CFT que as pessoas sentem, principalmente no contexto pandémico atual, são *stressores* ou exigências que indicam perda de recursos, mas o suporte organizacional, por seu turno, é um recurso social que os funcionários podem mobilizar das suas organizações, que os capacita para essas exigências, o que por sua vez pode melhorar o bem-estar sentido.

Os resultados supramencionados vão ao encontro dos resultados de Wattoo e colaboradores (2018) que verificaram que o CTF medeia parcialmente a relação entre o suporte organizacional

e o bem-estar do funcionário, uma vez que também estes, para além do efeito indireto através do CTF, encontraram o efeito direto do suporte organizacional no bem-estar dos trabalhadores. Deste modo, estes autores afirmaram que este suporte pode ajudar as organizações a aumentar o bem-estar dos seus funcionários, referindo, por isso, a importância de estudar a relação do suporte organizacional com o bem-estar do funcionário. Adicionalmente, o presente estudo, tal como Wattoo e colegas (2018) verificou que o efeito direto do suporte organizacional no bem-estar do funcionário foi mais forte do que o efeito indireto, indicando que o bem-estar do funcionário depende do grau de apoio da sua organização. Em suma, os funcionários muitas vezes enfrentam elevadas exigências pelo seu tempo e os seus recursos, criando oportunidades para o surgimento de *stress* e do conflito dentro e fora do trabalho e da família. Porém, o apoio social, e neste caso, oriundo das organizações, pode impactar positivamente o indivíduo, melhorando diretamente o bem-estar do funcionário ou indiretamente, amortecendo o impacto de um ambiente familiar ou de trabalho stressante e exigente (Cohen & Wills, 1985).

Quanto à Hipótese 5a, que suponha que o regime de trabalho moderaria a relação entre o suporte organizacional e o CTF, nomeadamente que essa relação seria mais forte quando os trabalhadores se encontrassem em regime de teletrabalho do que quando estivessem em regime presencial, a mesma foi rejeitada. Portanto, o regime de trabalho não condiciona a relação entre o suporte organizacional e o CTF e, por isso, independentemente dos colaboradores estarem a trabalhar em regime de teletrabalho ou presencial, o suporte organizacional será sempre importante na redução do CTF para ambos os regimes. O que demonstra que a importância do suporte organizacional vai mais além do regime de trabalho em que os indivíduos se encontram e que o mais relevante não é o regime de trabalho, mas sim o facto das organizações darem apoio para que estes consigam equilibrar e gerir as duas esferas, a família e o trabalho, e sintam um maior bem-estar. Além do mais, os resultados constataam que, em tempo de pandemia, o suporte organizacional é sempre o mais importante e não podemos descurar as pessoas que estão a trabalhar presencialmente na organização, já que este suporte parece ser igualmente importante para reduzir o CTF, quer a pessoa esteja em teletrabalho, quer continue a sua atividade dita normal. Tal é concordante com estudos anteriores que destacam a relevância do suporte organizacional para reduzir o conflito trabalho-família (Ford et al., 2007; French et al., 2018) e, especificamente, do suporte do trabalho-família (Kossek et al., 2011).

Por outro lado, estes resultados assemelham-se também aos de Morganson e colaboradores (2010) que verificaram que os trabalhadores que se encontravam a trabalhar em regime de teletrabalho em casa e aqueles que se encontravam em regime presencial relataram níveis semelhantes em relação à perceção sobre a disposição e o interesse da organização em apoiar

as suas necessidades familiares e pessoais. Uma possível justificação para o facto dos funcionários que trabalham em casa não relatarem sentir um maior apoio por parte da organização em relação ao equilíbrio trabalho-vida pode ser porque o trabalho em casa tem benefícios e desvantagens que podem neutralizar-se (Morganson et al., 2010). De facto, foi já debatido várias vezes (ex., Baruch, 2000) que trabalhar à distância tem vantagens e desvantagens. Por um lado, pode permitir que os trabalhadores equilibrem melhor o trabalho e as obrigações familiares, escolhendo quando serão feitas as tarefas, relacionadas e não relacionadas ao trabalho, e fornece mais tempo aos teletrabalhadores para cumprirem as obrigações não relacionadas ao trabalho devido à eliminação do tempo em deslocações (Julien et al., 2011). No entanto, há quem considere que o teletrabalho pode aumentar o conflito entre a vida profissional e não profissional devido às fronteiras permeáveis (Shamir & Salomon, 1985). Quando os trabalhadores em regime presencial saem do trabalho, há uma separação e uma distância clara entre eles e o local de trabalho (Julien et al., 2011). Contrariamente, para os teletrabalhadores, o local de trabalho está sempre presente, torna-se omnipresente, o que, por sua vez, pode levar os funcionários a trabalharem horas extras, tornando mais difícil conciliar o trabalho com a família (Shamir & Salomon, 1985). Consequentemente, trabalhar mais e por mais tempo pode levar ao *workaholism* e ao *burnout* (Shamir & Salomon, 1985).

Além do mais, verificou-se na presente investigação, que não existem diferenças entre o nível de CTF percebido entre as duas subamostras do estudo, ou seja, entre os teletrabalhadores e os que trabalham presencialmente na organização. Estes resultados são consistentes com os de Julien e colegas (2011) que verificaram que os indivíduos que trabalham em regime de teletrabalho, em comparação com os que trabalham presencialmente não têm necessariamente maior capacidade de equilibrar as necessidades pessoais, familiares e de trabalho, e o teletrabalho não reduz por si só o conflito trabalho-vida.

De igual forma, também a Hipótese 6a foi rejeitada, o que significa que o regime de trabalho não modera o efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo, através do CTF, e o efeito indireto não é mais forte quando os trabalhadores se encontram em regime de teletrabalho do que quando estão em regime presencial. Assim, independentemente do regime de trabalho, isto é, dos indivíduos estarem em teletrabalho em casa ou a trabalhar presencialmente, o efeito indireto da relação entre o suporte organizacional e o bem-estar subjetivo através do CTF é semelhante. Estes resultados demonstram que o suporte organizacional é uma variável chave e é sempre importante para o bem-estar das pessoas porque, independentemente do regime de trabalho em que estão, ajuda-as a diminuir o conflito que sentem entre a esfera profissional e familiar e a conciliar as responsabilidades profissionais

e familiares e, por sua vez, também promove um maior bem-estar.

No que concerne à Hipótese 5b, e contrariamente às anteriores, esta foi suportada, ainda que parcialmente, uma vez que o regime de trabalho modera a relação entre o suporte organizacional e o CFT. No entanto, a moderação do regime de trabalho ocorre apenas para um dos níveis da variável, nomeadamente para quem se encontra em teletrabalho. Ao contrário do que se esperava, nomeadamente que houvesse uma relação entre o suporte organizacional e CFT para ambos os regimes, ainda que menos forte para quem se encontrava em regime presencial, verificou-se que essa relação só existe para quem está em teletrabalho. Inesperadamente não se encontrou nenhuma relação entre as duas variáveis para quem não está em teletrabalho. Os resultados suportam a ideia de que, quando os trabalhadores se encontram em teletrabalho, a relação entre o suporte organizacional e o CFT é mais forte e significativa, do que quando as pessoas se encontram em regime presencial, onde essa relação não é significativa. Posto isto, coloca-se então a questão de porque é que o suporte não contribui para diminuir o CFT em quem está em regime presencial? Apesar da importância enorme já mencionada do suporte organizacional, o construto mensurado no presente estudo diz respeito a um suporte mais específico, não só em relação ao trabalho como à família, e talvez esse suporte por parte da organização não tenha a mesma importância na redução da interferência da família na esfera laboral quando estes se encontram em regime presencial, dado que pode ser mais difícil a organização ter influência nas dinâmicas familiares dos trabalhadores. De facto, alguma literatura refere que as variáveis da esfera laboral são melhores preditoras do CFT e as variáveis da esfera familiar do CFT (Kinnunen & Mauno, 1998).

Para além disso, tais resultados são interessantes porque, apenas quando os indivíduos estão em teletrabalho em casa, logo quando os dois domínios se cruzam mais, existem mais exigências de gestão e a casa se torna um local de trabalho, é que este suporte organizacional, específico para o domínio laboral e familiar, tem uma relação significativa com o CFT, talvez porque os indivíduos podem precisar mais desse apoio. Assim, os trabalhadores que estão em regime presencial podem não precisar tanto desse suporte para diminuir o CFT porque acabam por ter o distanciamento e uma divisão física dos dois domínios, e o trabalho é feito num local diferente do que em casa, logo a família pode não interferir tanto no mesmo.

Estes resultados parecem também fazer sentido, porque talvez, havendo compreensão e apoio por parte da organização em relação às questões familiares, como gestão de horários, de acomodação de tarefas, estar a trabalhar e ao mesmo tempo estar a cuidar dos filhos ou dos pais, esse possível sentimento que os indivíduos têm de que a família se constitui intrusiva para o seu trabalho pode diminuir, porque estes se sentem mais compreendidos e porque essa

compreensão permite-os gerir melhor os dois domínios e dispensarem o tempo e os recursos necessários para a sua família, reduzindo o conflito oriundo da família para o trabalho.

A literatura diz-nos que trabalhar em casa pode gerar mais conflito entre papéis porque muitas vezes os familiares não entendem que o indivíduo não está disponível para tratar de outros assuntos (Kossek et al., 2006), além de que as vidas profissionais e familiares são claramente mais suscetíveis a intrusões quando conduzidas no mesmo local (Ahrentzen, 1990). Aliás, mesmo que os membros da família não estejam presentes durante o horário de trabalho, o trabalho é frequentemente agendado de acordo com as necessidades de cuidado (Ahrentzen, 1990), criando pressões objetivas (ex., compromisso de programar o trabalho de acordo com os horários das escolas) e tensões psicológicas (Shamir & Salomon, 1985). Assim, trabalhar em casa aumenta a necessidade de cumprir com múltiplos papéis, muitas vezes ao mesmo tempo, o que pode fazer com que as exigências de tempo da família interfiram nas responsabilidades do trabalho (Lapierre & Allen, 2006).

Além do mais, os dados do presente estudo foram recolhidos num contexto pandémico atípico, onde é possível que a diferença do suporte organizacional se torne mais saliente para quem está neste momento em teletrabalho, em comparação com quem não está, uma vez que em período de confinamento podem não existir fronteiras físicas nem psicológicas entre o trabalho e a família, porque os indivíduos partilham o mesmo espaço e os seus recursos familiares e até, às vezes, os mesmos recursos profissionais (ex., um pai que trabalha e os filhos têm aulas no mesmo computador), esbatendo ainda mais essa fronteira. Para as pessoas que não estão em teletrabalho o suporte organizacional não parece ser assim tão relevante para este conflito nesta altura de pandemia, podendo estas sentirem-se mais aliviadas e libertas. Não quer isto dizer que, numa situação não pandémica esta relação entre o suporte organizacional e o conflito em quem está em regime presencial não se torne novamente evidente, onde voltam a estar os indivíduos na mesma situação. Esta é uma situação a explorar por estudos futuros.

Ademais, apesar de as pessoas reportarem frequentemente maiores níveis de interferência do trabalho na família do que da família no trabalho (Netemeyer et al., 1996), tal como aconteceu no presente estudo, mesmo neste contexto, Golden e colaboradores (2006), verificaram que o teletrabalho está associado a menos interferência do trabalho na família, mas mais interferência da família no trabalho. Identicamente, Lapierre e Allen (2006) mostraram que o teletrabalho estava negativamente relacionado com a interferência da família no trabalho e não estava relacionado com a interferência do trabalho na família. Tal é interessante pelo facto de neste estudo o regime de trabalho moderar a relação do suporte organizacional com o CFT, mas não com o CTF.

Do mesmo modo, também a Hipótese 6b foi parcialmente verificada e, por isso, o regime de trabalho modera o efeito indireto do suporte organizacional no bem-estar subjetivo, através do CFT. Apesar desse efeito indireto ser mais forte e significativo quando os trabalhadores se encontram em regime de teletrabalho, mais uma vez, quando estes estão em regime presencial a relação não é significativa. Assim sendo, só na situação em que as pessoas estão em teletrabalho é que o CFT tem um efeito mediador significativo, o que indica que o suporte organizacional e a sua relação com o CFT e com o bem-estar é mais importante para as pessoas que estão em teletrabalho. Tal pode ser explicado pela possibilidade de os teletrabalhadores terem que lidar com novas exigências, especificamente familiares, que os fazem percecionarem uma importância maior do suporte organizacional para reduzir o CFT, e, por sua vez aumentar o bem-estar subjetivo. Além do mais, outra possível explicação pode surgir pelo facto de as pessoas que estão em casa estarem potencialmente mais em risco de sentirem este tipo de conflito, uma vez que as fronteiras estão mais esbatidas, existe a partilha de espaço e tempo com as atividades familiares, e ainda mais pelo facto a amostra ter sido recolhida numa altura de confinamento e os restantes elementos da família (ex., filhos) se encontrarem em casa.

Em suma, pode-se concluir com estes resultados que o suporte organizacional, tanto direccionado para questões do trabalho, como para questões familiares é sempre importante para diminuir o CTF, e é ainda mais importante para diminuir o CFT no novo regime de teletrabalho imposto. Dessa forma, o suporte organizacional é um recurso importante para manter o bem-estar das pessoas, porque as ajuda a diminuir o conflito, sendo tal particularmente relevante para quem está em diferentes tipos de regime de trabalho, nomeadamente em teletrabalho. Contudo, este efeito deve ser analisado tendo em consideração outros tipos de recursos que as pessoas têm, nomeadamente o suporte que elas recebem da sua própria família para lidar com as responsabilidades profissionais e familiares, mas também pode ser reforçado pela própria capacidade que a pessoa tem de desligar-se e desvincular-se do seu trabalho. Assim, é importante analisar as variáveis de controlo, porque estas podem ter um efeito nos resultados.

Nesse sentido, e relativamente às variáveis de controlo consideradas no modelo de investigação proposto, foi verificada uma relação significativa, quer do suporte familiar, quer do desligamento do trabalho com a variável critério, isto é, o bem-estar subjetivo.

O suporte familiar revelou uma relação positiva com o bem-estar subjetivo, por isso podemos inferir que indivíduos com níveis superiores de suporte familiar apresentam níveis mais elevados de bem-estar sentido. De modo similar, Greenhaus e colegas (2012) verificaram que o apoio vindo do domínio da família pode ajudar os indivíduos a enfrentarem melhor a sua realidade profissional e as suas responsabilidades familiares. Estes resultados podem ser

interpretados também à luz da TCR (Hobfoll, 1989), especificamente, o suporte da família constitui-se um recurso muito importante que ajuda os indivíduos a lidarem com as exigências do CTF e CFT, e por sua vez, um menor conflito sentido ajuda-os a aumentar o seu bem-estar. É interessante notar que os indivíduos sentem mais suporte familiar do que propriamente da organização, o que pode explicar as diferenças entre o CTF e CFT, uma vez que este suporte pode ajudar a diminuir o CFT, mais do que o CTF, devido a constituir-se uma variável do domínio familiar (Kinnunen & Mauno, 1998). Portanto, este suporte familiar, como é relativamente bom, pode estar, de facto, a diminuir o conflito entre a família e o trabalho que as pessoas sentem.

Também a variável de desligamento do trabalho demonstrou uma relação significativa com o bem-estar subjetivo, indicando que, quando os indivíduos desligam mais do seu trabalho, sentem um maior bem-estar. Além do mais, esta variável parece ser muito importante no estudo, dado que apresenta, à exceção do regime de trabalho, uma relação com todas as variáveis principais do modelo. Especialmente, tendo uma relação negativa com o CTF e o CFT, sugerindo que, quem tem mais dificuldade em desligar-se acaba por sentir mais conflito.

Investigação anterior já demonstrou que os funcionários que se sentem mais desligados do trabalho durante as horas de folga estão mais satisfeitos com as suas vidas e experienciam menos exaustão emocional e menos sintomas de tensão psicológica (Moreno-Jiménez et al., 2009; Sonnentag, 2012; Sonnentag et al., 2010). Além do mais, o desapego psicológico do trabalho ajuda as pessoas a recuperarem do *stress*, como demonstrado por Sonnentag e Bayer (2005), que descobriram que o desligamento psicológico do trabalho durante as atividades de lazer resultou num melhor humor e menos fadiga na hora de dormir. O que pode acontecer é que o pensamento contínuo sobre as questões laborais aumenta a probabilidade de os indivíduos perceberem-nas como altamente stressantes e essa perceção pode aumentar o impacto negativo no bem-estar (Sonnentag & Fritz, 2007). Também, os resultados do estudo de Moreno-Jiménez e colaboradores (2009) apoiam a ideia de que o desligamento psicológico do trabalho atenua efetivamente alguns dos efeitos negativos do CTF sobre o bem-estar dos funcionários. De acordo com a TCR, manter uma certa distância de uma das fontes de *stress* ajuda as pessoas a recuperar os recursos perdidos ao tentarem combinar os papéis profissionais e familiares (Moreno-Jiménez et al., 2009). Complementarmente, e como Geurts e colegas (2005) sugeriram, quando as oportunidades de recuperação são insuficientes a sobreposição negativa entre os domínios do trabalho e da família pode ter efeitos prejudiciais para a saúde.

Adicionalmente, para além das variáveis de controlo suprarreferidas, também foi verificado o efeito significativo de outras variáveis de controlo na variável preditora. O sexo apresentou

um efeito negativo com o bem-estar subjetivo e apenas um efeito positivo com o CTF, podendo inferir-se que as mulheres apresentam níveis inferiores de bem-estar e superiores de CTF. Estes resultados vão ao encontro de alguns estudos que referem que os homens têm níveis significativamente mais altos de bem-estar subjetivo (Haring et al., 1984) e que as mulheres, comparativamente aos homens, sentem um nível mais alto de conflito trabalho-família (Abendroth & Reimann, 2018). É curioso, no entanto, que o sexo não apresente uma relação significativa com o CFT na presente amostra.

4.1. Limitações e Investigação Futura

A presente investigação considerou o papel importante do suporte organizacional, e especificamente, não só em relação ao domínio profissional, como também familiar, das duas direções do conflito trabalho-família (CTF e CFT) e do regime de trabalho no bem-estar subjetivo dos colaboradores, o que permitiu aumentar o entendimento geral do papel organizacional essencial no bem-estar geral dos indivíduos, sobretudo em tempo de pandemia. No entanto, apresenta algumas limitações, sendo por isso necessária prudência na interpretação dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, as medidas do questionário são de autoreporte/autorrelato, estando normalmente associadas a questões como a consistência intrapessoal e a desejabilidade social. Todavia, o seu uso é o mais pertinente e lógico para o objetivo da investigação já que apenas o próprio indivíduo sabe como se sente relativamente ao seu bem-estar e qual o nível de conflito e suporte sentido. Ademais, a recolha dos dados foi realizada em apenas um único momento temporal, o que consequentemente pode levar ao enviesamento do método comum e a respostas consistentes por parte dos participantes (Conway & Lance, 2010). Por esse motivo, investigações futuras poderão considerar recolher os seus dados em, pelo menos, duas fases. De igual forma, esta investigação teve somente uma fonte de informação, os trabalhadores, aumentando assim a probabilidade da existência do enviesamento do método comum. Contudo, indo ao encontro do seu objetivo, não seria oportuno adquirir informação de outras fontes (ex., chefias ou colegas), visto que o seu interesse eram as perceções dos trabalhadores sobre o suporte dado pela sua organização e outras variáveis referentes ao próprio indivíduo e ao seu trabalho. Dessa forma, e mais uma vez, optar por utilizar a mesma fonte, mas recolher os dados em diferentes momentos do tempo (ex., em duas vagas) pode ser uma mais-valia para analisar a ocorrência destes enviesamentos e a consistência dos resultados. No presente estudo tal não foi possível por questões práticas, mas recomendasse que estudos futuros o procurem fazer.

Além do mais, e apesar da inclusão da variável marcadora, a autoeficácia criativa, cujo

objetivo se prendia com a análise de possíveis enviesamentos do método comum, a mesma apresentou correlações com a maioria das variáveis em análise, e especificamente com a variável critério, o bem-estar subjetivo. Nesse sentido, apesar dessa preocupação demonstrada *a priori*, é necessária ponderação na interpretação e análise dos resultados (Podsakoff et al., 2003), e estudos futuros deverão selecionar outra variável marcadora que não esteja teoricamente correlacionada com as variáveis principais. No entanto, e como já referido, o resultado da técnica de Harman permite-nos ter confiança nos resultados, uma vez que o viés, a existir, é pouco significativo. De forma complementar, é curioso e talvez não surpreendente que as pessoas que se avaliam como mais capazes de resolver criativamente problemas se sintam melhor, mais alegres e calmas, tal como questionado na medida de bem-estar subjetivo. Assim, essa associação pode não ser resultado de um viés da variância do método comum, mas de um efeito real explicado pela TCR. Partindo da TCR (Hobfoll, 1989), a autoeficácia criativa pode ser vista como um recurso intrínseco e pessoal que ajuda as pessoas a sentirem-se melhor.

Para além disso, o presente estudo é de natureza correlacional, não sendo possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis do modelo. Nesse sentido, seria relevante replicar-se o mesmo, e nomeadamente utilizando uma metodologia longitudinal, de forma a acompanhar-se as perceções dos indivíduos sobre o suporte organizacional e o seu bem-estar ao longo do tempo. Também, uma vez que foi utilizado um método de amostragem por conveniência, os resultados são suscetíveis a enviesamentos e a amostra não pode ser considerada representativa da população geral, neste caso, os trabalhadores portugueses. Dessa forma não é possível garantir a generalização dos resultados e as suas conclusões para a população em geral e esta pode não acontecer noutros contextos. Por esse motivo, parece pertinente que estudos futuros repliquem o modelo em análise com uma amostra mais representativa da população portuguesa.

Além do mais, como o estudo foi realizado apenas com uma amostra de trabalhadores portugueses, que pode possuir características díspares do mundo do trabalho, poderia ser interessante explorar estes tópicos em populações de outros países, particularmente nos que foram mais afetados pela pandemia COVID-19, para se poder generalizar os resultados e estender o modelo a outros países para análise comparativa. De igual forma, os dados do presente estudo foram obtidos num contexto de confinamento severo, onde muitos trabalhadores foram obrigados a ficar em casa, em teletrabalho e isolados, podendo tal facto ter tido influência nos resultados. Por isso, parece ser muito pertinente replicar o mesmo estudo noutra altura temporal, nomeadamente noutros contextos de crise, em que o regime de teletrabalho seja novamente imposto e também num contexto não pandémico, numa situação

dita normal, após o estado de emergência e a obrigatoriedade do teletrabalho imposta ter findado, e comparar os seus resultados. O presente estudo revela que, em tempo de pandemia, as pessoas sentem todas praticamente o mesmo, não interessando se estão em teletrabalho ou não, demonstrando a força da pandemia. Estudos futuros poderiam fazer esta comparação, entre teletrabalho e trabalho presencial numa época de não pandemia, em que não haja outras preocupações que se imiscuam no bem-estar das pessoas. Adicionalmente, também de forma a comparar os resultados obtidos e verificar se existem diferenças consoante as mesmas, investigação futura poderia optar por contextos, organizações ou profissões específicas.

Além disso, pesquisas futuras podem desenvolver o modelo atual, integrando e considerando outras variáveis adicionais ao modelo, como, por exemplo outros tipos de regime de trabalho, como o teletrabalho rotativo e outros tipos de suporte que podem estar relacionados com o bem-estar do indivíduo, nomeadamente o suporte da chefia ou dos colegas. Tal como podem diferenciar o teletrabalho tradicional (que corresponde ao teletrabalho realizado durante o horário normal de trabalho; Golden, 2012) e o não tradicional (relativo à substituição do trabalho realizado no local de trabalho principal pelo trabalho realizado em casa, utilizando as TICs, durante o horário não tradicional, ou seja o teletrabalho realizado fora do horário normal de trabalho; Golden, 2012), para perceber se existem diferenças. Isto porque se sabe que o teletrabalho não é realizado exclusivamente durante o horário laboral tradicional, como normalmente é estudado (ex., Bailey & Kurland, 2002), uma vez que este regime permite que o trabalho seja realizado facilmente durante a noite ou aos fins de semana em casa (Ammons & Markham, 2004). Ainda, tendo em vista o desenvolvimento dos resultados obtidos, poderia ser interessante explorar o impacto do suporte organizacional para os dois domínios, e das duas direções do conflito trabalho-família, noutras atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como a satisfação no trabalho, o desempenho individual e a intenção de saída, dado que são variáveis que se interligam com as do presente modelo (ex., Ford et al., 2007; Grandey & Cropanzano, 1999; Obrenovic et al., 2020).

Ademais, e tal como referido por Carnevale e Hatak (2020) agora seria o momento apropriado para os investigadores considerarem a sugestão de estudos anteriores de integrar o estudo dos trabalhadores sem filhos e solteiros na literatura sobre o conflito trabalho-vida (Casper et al., 2007). Através desse estudo existe a possibilidade de se descobrir, por exemplo, por um lado, se, e em que medida, os funcionários sem filhos e solteiros enfrentam diferentes expectativas e maiores responsabilidades de trabalho, e por outro, como essas exigências adicionais interferem nas exigências não laborais (ex., cuidar dos pais idosos), e ainda como a atual crise pode estar a aumentar ou enfraquecer esses efeitos (Carnevale & Hatak, 2020).

Para além do mais, poderia ser interessante compreender a forma como o modelo se apresenta em diferentes faixas etárias devido às diferenças geracionais já encontradas relativamente a ambas as direções do conflito trabalho-família (Bennett et al., 2017; Beutell, 2013). Para tal, poderia recorrer-se a uma amostra por quotas, dividida por grupos etários, que possibilita ter uma amostra proporcional à população no que concerne aos mesmos.

Por fim, e uma vez que o presente estudo se concretiza num contexto tão distinto e novo fruto da pandemia COVID-19, seria também interessante realizar-se um estudo qualitativo, através de entrevistas aos participantes com o objetivo de se obter um conhecimento mais detalhado sobre as variáveis em estudo, nomeadamente perceber melhor as diferenças entre o CTF e o CFT e de que modo o regime de trabalho se relaciona com as restantes variáveis. Por fim, poderia ser relevante também realizar o mesmo com diversas fontes e procurar saber a sua opinião, nomeadamente não só a dos trabalhadores, como a das organizações e famílias.

4.2. Implicações Teóricas e Práticas

A presente investigação é acompanhada de contribuições teóricas muito consideráveis para a literatura de gestão de recursos humanos, demonstrando que o suporte organizacional específico, tanto para o domínio profissional, como familiar, emocional e instrumental, pode ser muito eficaz para o trabalhador reduzir o conflito trabalho-família e melhorar o seu bem-estar subjetivo. Partindo da TCR (Hobfoll, 1989) e do Modelo das Exigências e Recursos (Demerouti et al., 2001) este suporte fornece aos indivíduos mais recursos para lidar com as exigências vividas pelo conflito, o que, por sua vez, contribui para aumentar o bem-estar dos indivíduos. Para além dessa relação poder ser explicada pelos dois tipos de conflito trabalho-família, o suporte pode ajudar a diminuir diretamente o bem-estar e, por si só, ter impacto no bem-estar dos indivíduos, o que demonstra a sua grande importância. Para além disso, estes resultados evidenciam-se mais com o papel moderador do regime de trabalho no CFT, mas não no CTF, o que denota ainda mais a importância do suporte organizacional, sobretudo quando os indivíduos se encontram em regime de teletrabalho. Assim, ampliou-se o conhecimento anterior sobre os tipos de conflito trabalho-família e o bem-estar subjetivo, demonstrando que o suporte organizacional leva a um maior bem-estar, através da diminuição quer do CTF, como do CFT. Além do mais, grande parte da evidência que existe no campo científico fala sobretudo do suporte que a organização dá ao trabalho do trabalhador, mas não do suporte que a organização também pode dar para facilitar as questões familiares. Por isso, o presente estudo teve um contributo importante neste sentido, ao demonstrar que este suporte tem também um papel crucial na vida dos indivíduos.

Este estudo, ao realizar-se num contexto distinto e desconhecido, contribuiu para aprofundar e aumentar o entendimento e o conhecimento relativo às variáveis presentes no modelo, e nomeadamente dos dois domínios essenciais na vida dos indivíduos, numa nova realidade. De facto, era consensual que a pandemia COVID-19 geraria a necessidade e a oportunidade de novos conhecimentos, dado que o profundo impacto que esta provavelmente teria nas sociedades em todo o mundo ainda não era compreendido, sendo crucial desenvolver-se estudos que analisassem o impacto desta nos indivíduos (Behar-Zusman et al., 2020).

Além do mais, uma nova reorganização do trabalho foi necessária, com o teletrabalho a ser adotado pelas organizações e considerado uma resposta à crise da COVID-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020), o que originou novos desafios. A pandemia COVID-19 promoveu em massa o teletrabalho e espera-se que, posteriormente, muitos novos teletrabalhadores continuem nesse regime, pelo menos a tempo parcial, tornando-se ainda mais relevante explorar os fundamentos teóricos combinados com uma análise empírica do teletrabalho para fornecer *insights* para o desenvolvimento futuro do teletrabalho (Zhang et al., 2020). Esta forma não padronizada de dinâmica organizacional apresenta desafios únicos para teletrabalhadores, gestores e organizações (Dahlstrom, 2013). Nesse sentido, este estudo permitiu também aumentar o conhecimento dos efeitos de variáveis organizacionais e familiares em tempo de pandemia. De facto, outros autores afirmaram que eram necessárias mais pesquisas com o objetivo de atenuar os efeitos das emergências de saúde pública na saúde mental e no bem-estar (White & Van Der Boor, 2020), e que existia falta de literatura e compreensão sobre o teletrabalho em tempo de pandemia, bem como o seu efeito na sociedade (Tavares et al., 2020). Mais especificamente, este estudo veio dar uma nova perspetiva sobre os efeitos do regime de teletrabalho, através de uma visão mais detalhada de algumas dimensões particulares, nomeadamente o teletrabalho em casa e a tempo integral, no contexto português.

Para além disso, desenvolveu a literatura sobre o teletrabalho em tempo de pandemia, uma vez que a literatura existente sobre o teletrabalho surge em períodos de não confinamento, em que as pessoas não estão impedidas de sair de casa e não têm os seus familiares juntamente consigo em casa: desenha-se uma diferença clara entre trabalhar sozinho/a em casa, e trabalhar envolto/a pelos restantes membros da família. Além do mais, dadas as conclusões contraditórias na literatura sobre os benefícios do teletrabalho e, mais especificamente, nos níveis de produtividade no trabalho e bem-estar dos indivíduos (Aguilera, 2016; Bosua et al., 2017), bem como as mudanças da força de trabalho e um contexto atual desafiante, é fundamental entender as implicações psicológicas e as consequências desse tipo de arranjo de trabalho neste ambiente social, organizacional e familiar tão distinto.

Ademais, apesar do conflito trabalho-família ter uma conceção bidirecional e de a literatura referir que, embora fortemente correlacionados entre si, o CTF e CFT são construtos concetualmente e empiricamente distintos (Duxbury et al., 1994; Frone et al., 1992), tem sido dado mais atenção à influência do trabalho no papel familiar (CTF) do que ao inverso (CFT), uma vez que é a direção do conflito que apresenta resultados mais significativos e frequentes no indivíduo (Byron, 2005). Uma possível justificação surge devido à diferença da permeabilidade dos dois domínios, já que os papéis familiares não são tão estruturados e formais, mas sim mais passíveis à influência das exigências de papéis distintos (Peeters et al., 2005). De facto, alguns investigadores afirmam que, teoricamente, as diferenças na prevalência de CTF e CFT ocorrem devido à “permeabilidade assimétrica” dos limites do trabalho e dos papéis familiares (Frone et al., 1992). Em comparação com o domínio do trabalho, as pessoas tendem a ter maior controlo sobre o papel familiar, maior flexibilidade na realização das tarefas familiares e menor pressão por parte dos cônjuges quando as exigências de outros domínios são elevadas (Greenhaus & Powell, 2003). Como resultado, a função profissional tende a interferir na função familiar com mais frequência do que o cenário inverso, resultando em mais CTF do que CFT (Shockley & Allen, 2015). Por esse motivo, os investigadores abordam mais o CTF do que o CFT (Stevens et. al., 2004). No entanto, neste estudo, considerou-se pertinente considerar as duas direções do conflito (CFT e CTF), dada a nova conjuntura atual da pandemia COVID-19, onde o domínio profissional e familiar se cruzam cada vez mais, e onde pode ser mais fácil a família também interferir no trabalho. Por essa razão, este estudo é muito importante porque vai para além de estudos anteriores que normalmente só abordam o CTF (ex., Obrenovic et al., 2020), e aumenta a análise também do CFT. Ademais, apesar de se considerar que os melhores preditores de CTF são principalmente variáveis do domínio de trabalho e os melhores preditores de CFT são variáveis do domínio familiar (Kinnunen & Mauno, 1998), este estudo veio demonstrar que o suporte organizacional relativo aos dois domínios é também importante na redução do CFT.

Por outro lado, os instrumentos utilizados e, em particular o do Boyar e colegas (2014) ao apresentar excelentes níveis de consistência interna (i.e., $\alpha=.93$) permite deduzir que a sua aplicação futura noutros estudos para medir o suporte organizacional e familiar poderá ser oportuna para a investigação nesta área e para a amostra portuguesa.

Por fim, este estudo demonstra o grande papel que a capacidade do indivíduo de desligar do seu trabalho tem na redução do conflito trabalho-família, ainda mais que as variáveis principais, demonstrando que conseguir desligar é essencial para ajudar a diminuir o conflito que há entre o trabalho e a família e o bem-estar dos indivíduos. Além do mais, a capacidade

de desligar parece ajudar muito a gerir o CTF, mas também o CFT. Na literatura do trabalho-família, esta questão ainda não é muito explorada, e de facto, num contexto tão único, esta variável parece ser muito relevante e importante. Esta é uma temática recente e tem sido discutida pela comunicação social portuguesa, nomeadamente em relação ao direito que os trabalhadores têm de desligarem do trabalho após o seu horário de trabalho. Assim, este estudo traz à literatura novos conhecimentos sobre esta variável.

Para além das implicações teóricas, as conclusões do presente estudo apresentam do mesmo modo contribuições práticas relevantes para as organizações. Antes de mais, reconhece uma vez mais a importância que as organizações têm para o bem-estar e a vida dos indivíduos, e particularmente do suporte fornecido por estas, uma vez que este apoio contribui não só para diminuir o conflito entre o trabalho e a família (Ford et al., 2007; French et al., 2018), como para aumentar o bem-estar dos mesmos (Kurtessis et al., 2015) e o desempenho da organização (Kurtessis et al., 2015). Nesse sentido, é importante que as organizações forneçam suporte, tanto para o domínio profissional, como familiar, de forma, não só a aumentar diretamente o bem-estar, como a reduzir o conflito trabalho-família e, por essa via, diminuir o bem-estar.

Além disso, reconhece a necessidade que as organizações têm de compreenderem o papel essencial que a família tem para os indivíduos e, potenciar o seu equilíbrio com o domínio profissional. As organizações devem desenvolver um ambiente de trabalho de apoio de forma a capacitar os seus trabalhadores com recursos que podem ajudá-los a reduzir o conflito trabalho-família. Especificamente, devem implementar um clima favorável aos dois domínios mais importantes da vida das suas pessoas, nomeadamente tendo uma política de assiduidade que possibilita aos indivíduos atenderem às suas necessidades familiares, permitindo-os sair do trabalho mais cedo para atender às responsabilidades familiares, considerando os seus objetivos e valores e fornecendo as ferramentas necessárias para estes desempenharem o seu trabalho.

Os gestores e profissionais de recursos humanos, neste caso de organizações a operar em Portugal, devem entender o que os funcionários pensam sobre o trabalho e a família, para que encontrem o procedimento adequado para cada um e, ao mesmo tempo, atendam aos requisitos desafiadores. Sabendo que é fundamental que a organização mostre interesse e forneça suporte para os indivíduos gerirem a relação trabalho-família, melhorando assim o seu bem-estar.

As organizações podem fazê-lo, como já tem sido referido, através de práticas e políticas formais favoráveis à família, como, por exemplo a disponibilização de serviços de creches e de apoio/assistência a idosos ou de flexibilidade temporal e espacial (ex., flexibilização e autogestão dos horários, teletrabalho, ou semana de trabalho reduzida) (Facer & Wadsworth, 2008; Feeney & Stritch, 2019) e/ou de uma cultura organizacional que apoie a

família (através de sinais informais), que permite que os funcionários tomem decisões (baseadas em questões familiares) sem se preocuparem se irão ser prejudicados no seu trabalho por isso (Feeney & Stritch, 2019; Wadsworth & Owens, 2007). Por exemplo, os gestores que normalmente trabalham horas adicionais, tiram pouco tempo livre e enviam *e-mails* fora do horário normal de trabalho podem indicar expectativas implícitas de maior volume de trabalho para os seus funcionários e desencorajá-los a utilizarem o tempo livre a que tem direito (Feeney & Stritch, 2019). Não obstante, este estudo ressalta também a importância de outros recursos que as organizações podem fornecer aos seus funcionários e que os ajudam não só diretamente a melhorar o seu bem-estar como também indiretamente através da redução do CTF e CFT.

Ao verificar a elevada importância que o desligar do trabalho tem para os indivíduos, esta investigação demonstra a necessidade e relevância de as organizações implementarem normas claras sobre os horários de trabalho e sobre o desligar. É necessário que haja uma cultura organizacional que não incentive os funcionários a aceitarem grandes quantidades de trabalho e horas extras, muitas vezes não remuneradas, já que isso leva muitas vezes ao conflito entre a vida profissional e familiar (Eurofound, 2020).

Além do mais, o regime de teletrabalho, um regime que se espera vir para ficar, origina uma cultura do “estar sempre ligado”, incentivando os trabalhadores a responderem a *e-mails* e telefonemas do trabalho muito depois do fim do dia ou da semana de trabalho (Eurofound, 2020), por isso é importante que as organizações deem a devida importância a estes tópicos.

De facto, como referido pela Eurofound (2020), o debate em torno do direito de se desconectar, descrito como o direito dos trabalhadores de desligarem os seus dispositivos digitais após o trabalho sem enfrentarem consequências negativas por não responderem às comunicações dos chefes, colegas ou clientes, não é de agora. No entanto, apenas atualmente quatro países europeus têm atualmente legislação sobre o direito de se desconectar do trabalho (Eurofound, 2020). Algumas medidas passam por desligar as ligações de internet dos funcionários após um determinado tempo ou bloquear mensagens recebidas, ou enviar mensagens *pop-up* que lembram os funcionários de que não há necessidade de responderem aos *e-mails* fora do horário laboral (Eurofound, 2020). Contudo, estas medidas devem ser acompanhadas por formações que enfatizem a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Eurofound, 2020).

Especificamente, em tempo de pandemia, é fundamental que as organizações contrabalançam as tendências crescentes de intensificação do trabalho para garantir o bem-estar dos seus trabalhadores. Semelhantemente, e como referido por Carnevale e Hatak (2020), as organizações devem permanecer alertas e adaptáveis a eventos imprevistos (ex., crises

externas), que criam maior incerteza entre a sua força de trabalho e representam ameaças imediatas ao seu desempenho e sustentabilidade, como também, prontas para encontrar novas soluções para os desafios que surgem. A pandemia criou um ambiente particularmente desafiador para a gestão de recursos humanos com os seus profissionais a terem que se aventurar rapidamente no desconhecido enquanto se esforçam para ajudar a sua força de trabalho a adaptar-se e a lidar com as mudanças drásticas que ocorrem no trabalho e no ambiente social (Carnevale & Hatak, 2020).

Em suma, podemos concluir que as organizações têm de facto, e cada vez mais, um papel crucial na promoção do bem-estar dos seus colaboradores e não apenas no domínio laboral dos indivíduos, como, também, no familiar.

Referências Bibliográficas

- Abendroth, A., & Reimann, M. (2018). Telework and work-family conflict across workplaces: Investigating the implications of work-family-supportive and high-demand workplace cultures. In S. L. Blair & J. Obradovic (Eds.), *The work-family interface: spillover, complications, and challenges* (pp. 323-348). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1530-353520180000013017>
- Aboelmaged, M. G., & El Subbaugh, S. M. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: an empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3-22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285>
- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business & Management*, 16(2), 105–124.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Ahrentzen, S. B. (1990). Managing conflict by managing boundaries: How professional homeworkers cope with multiple roles at home. *Environment and Behavior*, 22(6), 723–752. <https://doi.org/10.1177/0013916590226001>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T. D. (2013). The work-family role interface: A synthesis of the research from industrial and organizational psychology. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 698–718). John Wiley & Sons, Inc.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191-238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2),

- 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?. *The Lancet*, 395(10228), 931–934. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30567-5)
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 259–278. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1667>
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Assembleia da República. (2020). Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020. Diário da República n.º 55/2020, 3º Suplemento, Série I de 2020-03-18. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/130399862/details/maximized>
- Baarck, J., Balahur-Dobrescu, A., Cassio, L. G., D'hombres, B., Pasztor, Z. & Tintori, G. (2021). Loneliness in the EU. Insights from surveys and online media data. *JRC Science for Policy Report - European Comission*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC125873>
- Bagherzadeh, R., Taghizadeh, Z., Mohammadi, E., Kazemnejad, A., Pourreza, A., & Ebadi, A. (2016). Relationship of work-family conflict with burnout and marital satisfaction: cross-domain or source attribution relations?. *Health Promotion Perspectives*, 6(1), 31–36. <https://doi.org/10.15171/hpp.2016.05>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new

- directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baker, P., Moon, N. W., & Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, 27(4), 421-430.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barbisch, D., Koenig, K. L., & Shih, F. Y. (2015). Is there a case for quarantine? Perspectives from SARS to Ebola. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 9(5), 547-553. <https://doi.org/10.1017/dmp.2015.38>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M. J., Crum, A. J., Douglas, K. M., Druckman, J. N., Drury, J., Dube, O., Ellemers, N., Finkel, E. J., Fowler, J. H., Gelfand, M., Han, S., Haslam, S. A., Jetten, J., ... Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 5(1), 7–19. <https://doi.org/10.1080/10615809208250484>
- Behar-Zusman, V., Chavez, J. V., & Gattamorta, K. (2020). Developing a measure of the impact of covid-19 social distancing on household conflict and cohesion. *Family*

- Process*, 59(3), 1045-1059. <https://doi.org/10.1111/famp.12579>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles, *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Beutell, N. J. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 2544-2559. <https://doi.org/10.3390/ijerph10062544>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bonanno, G. A., Brewin, C. R., Kaniasty, K., & Greca, A. M. L. (2010). Weighing the costs of disaster: Consequences, risks, and resilience in individuals, families, and communities. *Psychological Science in the Public Interest*, 11(1), 1–49. <https://doi.org/10.1177/1529100610387086>
- Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., & Mendoza, A. (2017). Telework impact on productivity and well-being: An Australian study. In J. Choudrie, P. Tsatsou & S. Kurnia (Eds.). *Social Inclusion and Usability of ICT-Enabled Services*, (pp. 201-393). Routledge.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9134-0>
- Boyar, S. L., Campbell, N. S., Mosley Jr, D. C., & Carson, C. M. (2014). Development of a work/family social support measure. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 901-920. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0189>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brodeur, A., Clark, A. E., Fleche, S., & Powdthavee, N. (2021). COVID-19, lockdowns and well-being: Evidence from Google Trends. *Journal of Public Economics*, 193, 104346. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104346>

- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Burke, R. J. (2009). Working to live or living to work: should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84(2), 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work–family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540. <https://doi.org/10.1177/014920639902500403>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Casper, W. J., Weltman, D., & Kwesiga, E. (2007). Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 478–501. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.001>
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297-310. <https://doi.org/10.1037/mil0000087>
- Charkhabi, M., Sartori, R., & Ceschi, A. (2016). Work-family conflict based on strain: The most hazardous type of conflict in Iranian hospitals nurses. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1264>

- Chung, H. (2017). National-level family policies and worker's access to schedule control in a european comparative perspective: Crowding out or in, and for whom? *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1353745>
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioural sciences*. Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. In A. Baum, J. E. Singer & S. E. Taylor (Eds.), *Handbook of psychology and health* (Vol. 4, pp. 253-267). Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Conway, J., & Lance, C. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. D. O., Pereira, S. P. M., & Subtil, I. (2020). The combat against COVID-19 in Portugal: How state measures and data availability reinforce some organizational values and contribute to the sustainability of the national health system. *Sustainability*, 12(18), 7513. <https://doi.org/10.3390/su12187513>
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D)
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and

- synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P. M., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 29–46. <https://doi.org/10.1348/096317901167217>
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118-122.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, home-work interference and performance: Is lack of concentration the link? *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 204–220. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.002>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 926–935. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.926>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25–41.
- Dierdorff, E. C., & Ellington, J. K. (2008). It's the nature of the work: Examining behavior-based sources of work-family conflict across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 883–892. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.883>
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449–466. <https://doi.org/10.1177/019251394015003006>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Eckenrode, J., & Gore, S. (1990). Stress and coping at the boundary of work and family. In J. Eckenrode & S. Gore (Eds.), *Stress Between Work and Family* (pp. 1–16). Springer Science. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2097-3_1
- Eden, D. (2001). Vacations and other respites: Studying stress on and off the job. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational psychology* (Vol. 16, pp. 121–146). Wiley.
- Edwards, M. E. (2001). Uncertainty and the rise of the work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63(1), 183–196. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2001.00183.x>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 577–

585. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.577>
- Eurofound (2020, 03 de dezembro). *Does the new telework generation need a right to disconnect?* <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/does-the-new-telework-generation-need-a-right-to-disconnect>
- Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work–family balance: A research note. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 166–177. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315138>
- Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422–448. <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>
- Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research Agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369–388. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653–672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796314>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide. Work and wellbeing* (pp. 9–33). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being. *Frontiers in psychology*, 10, 1267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284–

314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>

- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family – Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.
- Fritz, C., Sonnentag, S., Spector, E., & McInroe, J. A. (2010). The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1137–1162. <https://doi.org/10.1002/job.672>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-Analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galinha, I., & Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 6(2), 203-214.
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work-life balance, organizations and social sustainability: Analyzing female telework in Spain. *Sustainability*, 12(9), 3567. <https://doi.org/10.3390/su12093567>
- Gebhardt, D. L., & Crump, C. E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist*, 45(2), 262–272. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.262>
- Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., Van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). Workhome interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work and Stress*, 19(4), 319–339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Ghislieri, C., Gatti, P., Molino, M., & Cortese, C. G. (2017). Work-family conflict and enrichment in nurses: between job demands, perceived organisational support and work-family backlash. *Journal of Nursing Management*, 25(1), 65-75. <https://doi.org/10.1111/jonm.12442>
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*,

- 27(3), 255–269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483–496. <https://doi.org/10.2307/2092933>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15(3), 214–226. <https://doi.org/10.1080/02678370110066544>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: a work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291–303. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00519-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00519-8)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–

92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>
- Griggs, T. L., Casper, W. J., & Eby, L. T. (2013). Work, family and community support as predictors of work–family conflict: A study of low-income workers. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.006>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gurbuz, S., Turunc, O., & Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work–family conflict: Does role overload have a mediating role?. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 145–160. <https://doi.org/10.1177/0143831x12438234>
- Gurstein, P. (2001). *Wired to the World, Chained to the Home: Telework in daily life*. UBC Press.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hall, D. T., Kossek, E. E., Briscoe, J. P., Pichler, S., & Lee, M. D. (2013). Nonwork orientations relative to career: A multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 539–550. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.005>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>

- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28(3), 227–240. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(96)00003-1)
- Haring, M. J., Stock, W. A., & Okun, M. A. (1984). A research synthesis of gender and social class as correlates of subjective well-being. *Human Relations*, 37(8), 645–657. <https://doi.org/10.1177/001872678403700805>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study: A Journal of Productivity Science*, 51(2-3), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2^a ed.). The Guilford Press
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793–819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*, 44(1), 150–171. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0409>
- Hobfoll, S. E. (1985). The limitations of social support in the stress process. In I. G. Sarason & B. R. Sarason (Eds.), *Social support: Theory, research, and applications* (pp. 391–414). Martinus Nijhoff. https://doi.org/10.1007/978-94-009-5115-0_21
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032117-104640>

- Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanics of social support. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes, & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (pp. 497–517). John Wiley & Sons.
- Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., Ballard, C., Christensen, H., Silver, R. C., Everall, I., Ford, T., John, A., Kabir, T., King, K., Madan, I., Michie, S., Przybylski, A. K., Shafran, R., Sweeney, A., . . . Bullmore, E. (2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: A call for action for mental health science. *The Lancet Psychiatry*, 7(6), 547–560. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30168-1](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30168-1)
- House, J. S. (1981). *Work, stress and social support*. Reading MA: Addison-Wesley.
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K. R. (1988). Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 293-318. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001453>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- INE. (2020a). *Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia, 19º relatório semanal – dados 2º trimestre*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=447209739&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2020b). *Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia, 18º relatório semanal – dados 2º trimestre*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=446135303&DESTAQUESmodo=2
- Jetten, J., Haslam, C., Haslam, S. A., Dingle, G., & Jones, J. M. (2014). How groups affect our health and well-being: the path from theory to policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 103-130. <https://doi.org/10.1111/SIPR.12003>
- Julien, M., Somerville, K., & Culp, N. (2011). Going beyond the work arrangement: The crucial role of supervisor support. *Public Administration Quarterly*, 35(2), 167-204. <https://doi.org/10.2307/41506753>
- Kalliath, P., & Kalliath, T. (2013). Work-family conflict and its impact on job satisfaction of social workers. *British Journal of Social Work*, 45(1), 1–19. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct125>
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 522–

526. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.522>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337–346. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- Khalifa, M., & Davison, R. (2000). Exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 43(3), 29–31. <https://doi.org/10.1145/330534.330554>
- Kim, S. N., Choo, S., & Mokhtarian, P. L. (2015). Home-based telecommuting and intra-household interactions in work and non-work travel: A seemingly unrelated censored regression approach. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 80, 197–214. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2015.07.018>
- King, D. W., King, L. A., Foy, D. W., Keane, T. M., & Fairbank, J. A. (1999). Posttraumatic stress disorder in a national sample of female and male Vietnam veterans: Risk factors, war-zone stressors, and resilience-recovery variables. *Journal of Abnormal Psychology*, 108(1), 164–170.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., & Adams, G. A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258. <https://doi.org/10.1002/job.4030160306>
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/001872679805100203>
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work/non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work & Stress*, 13(1), 59–73. <https://doi.org/10.1080/026783799296192>
- Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (Eds.). (2005). *LEA's organization and management series. Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–Family Conflict, Policies, and the Job–Life

- Satisfaction Relationship: A Review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School WP*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017). Why permit telework? exploring the determinants of California city governments’ decisions to permit telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239–262. <https://doi.org/10.1177/0091026017717240>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.169>
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202–218. <https://doi.org/10.2307/2136616>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lebow, J. L. (2020). Family in the age of COVID-19. *Family Process*, 59(2), 309–312.

<https://doi.org/10.1111/famp.12543>

- Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., & Caan, W. (2017). An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*, 152, 157–171.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Litano, M. L., & Major, D. A. (2016). Facilitating a whole-life approach to career development: The role of organizational leadership. *Journal of Career Development*, 43(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/0894845315569303>
- Llop, R., Grasas, Á., Paassen, J. V., Rosés, L., & Araújo, M. S. (2017). O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. *Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 29, 007-033. <https://doi.org/10.26537/rebules.vi29.2900>
- Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752–765. <https://doi.org/10.1093/esr/jcw032>
- Lounsbury, J. W., & Hoopes, L. L. (1986). A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 392–401. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.392>
- Lu, L., Gilmour, R., Kao, S. F., & Huang, M. T. (2006). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British. *Career Development International*, 11(1), 9-27. <https://doi.org/10.1108/13620430610642354>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Madsen, S. R. (2006). Work and family conflict: Can home-based teleworking make a difference?. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(3), 307-350. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-03-2006-B002>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., & de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7–

31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- McDowell, I. (2010). Measures of self-perceived well-being. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(1), 69–79. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2009.07.002>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Meroño-Cerdán, A. L. (2017). Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: Peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*, 36(1), 63–74. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1192684>
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>
- Mirchandani, K. (2000). “The Best of Both Worlds” and “Cutting My Own Throat”: Contradictory images of home-based work. *Qualitative sociology*, 23(2), 159-182. <https://doi.org/10.1023/a:1005448415689>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Moreira, P. S., Ferreira, S., Couto, B., Machado-Sousa, M., Fernandez, M., Raposo-Lima, C., Sousa, N., Picó-Pérez, M. & Morgado, P. (2021). Protective elements of mental health status during the COVID-19 outbreak in the Portuguese population. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1910. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041910>
- Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A., & Garrosa, E. (2009). Effects of work–family conflict on employees’ well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 427–440. <https://doi.org/10.1037/a0016739>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-

- life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Neto, M., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2018). Work–family life conflict and mental well-being. *Occupational Medicine*, 68(6), 364–369. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy079>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.007>
- Norris, F. H., Friedman, M. J., & Watson, P. J. (2002). 60,000 disaster victims speak: Part II. Summary and implications of the disaster mental health research. *Psychiatry*, 65(3), 240–260. <https://doi.org/10.1521/psyc.65.3.240.20169>
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Work-family conflict and worker's performance during Covid-19 pandemic: What is the role of readiness to change mentality. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122-134.
- Obrenovic, B., Du Jianguo, A. K., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Oliveira, M., & Fernandes, C. (2020). Managing the coronavirus pandemic in Portugal: A step-by-step adjustment of health and social services. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5), 536-538. <https://doi.org/10.1037/tra0000879>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working

- from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6-7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 551-568. <https://doi.org/10.1002/job.102>
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (6ª edição). Edições Sílabo.
- Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279–297. <https://doi.org/10.1080/13668800902968907>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: Implications and policy recommendations. *General Psychiatry*, 33(2), e100213. <https://doi.org/10.1136/gpsych-2020-100213>
- Rasheed, M., Iqbal, S., & Mustafa, F. (2018). Work-family conflict and female employees' turnover intentions. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 636-653. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2017-0112>

- República Portuguesa. (2021). *Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho - Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNLQwMQMAqSscTAUAAAA%3d>
- Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186–203. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.03.006>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is It? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1
- Safirova, E. (2002). Telecommuting, traffic congestion, and agglomeration: a general equilibrium model. *Journal of Urban Economics*, 52(1), 26–52. [https://doi.org/10.1016/S0094-1190\(02\)00016-5](https://doi.org/10.1016/S0094-1190(02)00016-5)
- Saltzman, L. Y., Hansel, T. C., & Bordnick, P. S. (2020). Loneliness, isolation, and social support factors in post-COVID-19 mental health. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S55–S57. <https://doi.org/10.1037/tra0000703>
- Saltzman, L. Y., Pat-Horenczyk, R., Lombe, M., Weltman, A., Ziv, Y., McNamara, T., Takeuchi, D., & Brom, D. (2018). Post-combat adaptation: Improving social support and reaching constructive growth. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 31(4), 418–430. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1454740>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213–223.

- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hammig (Eds.). *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface? *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391–1414. <https://doi.org/10.1177/0192513X10361866>
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A., & Singh, B. (2013). Social support and work–family conflict: A test of an indirect effects model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 486-499. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.004>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455–464. <https://doi.org/10.2307/258127>
- Sharma, J., Dhar, R. L., & Tyagi, A. (2016). Stress as a mediator between work–family conflict and psychological health among the nursing Staff: Moderating role of emotional intelligence. *Applied Nursing Research*, 30, 268-275. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.01.010>
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2015). Deciding between work and family: An episodic approach. *Personnel Psychology*, 68(2), 283–318. <https://doi.org/10.1111/peps.12077>
- Sibley, C. G., Greaves, L. M., Satherley, N., Wilson, M. S., Overall, N. C., Lee, C. H. J., Milojev, P., Bulbulia, J., Osborne, D., Milfont, T. L., Houkamau, C. A., Duck, I. M., Vickers-Jones, R., & Barlow, F. K. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic and nationwide lockdown on trust, attitudes toward government, and well-being. *American Psychologist*, 75(5), 618–630. <https://doi.org/10.1037/amp0000662>
- Silva, J. A., & Melo, P. C. (2018). Does home-based telework reduce household total travel? A path analysis using single and two worker British households. *Journal of Transport Geography*, 73, 148-162. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.10.009>
- Sims, H. P., Jr., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195–

212. <https://doi.org/10.2307/255772>
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A Study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393–414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005>
- Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368-381. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>
- Stephens, G. K., & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(1), 70-85. <https://doi.org/10.1080/10864415.1998.11518328>
- Stevanovic, P., & Rupert, P. A. (2009). Work-family spillover and life satisfaction among professional psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(1), 62–68. <https://doi.org/10.1037/a0012527>
- Stevens, D. P., Minnotte, K. L., & Kiger, G. (2004). Differences in work-to-family and family-to-work spillover among professional and nonprofessional

- workers. *Sociological Spectrum*, 24(5), 535–551. <https://doi.org/10.1080/02732170490483532>
- Swanson, V., & Power, K. G. (1999). Stress, satisfaction and role conflict in dual-doctor partnerships. *Community, Work & Family*, 2(1), 67-88. <https://doi.org/10.1080/13668809908414250>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Thoits, P. A. (1982). Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 23(2), 145–159. <https://doi.org/10.2307/2136511>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- Tu, Y., Li, D., & Wang, H. J. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19-related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 102912. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102912>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Von Bergen, C. W., & Bressler, M. S. (2019). Work, non-work boundaries and the right to

- disconnect. *The Journal of Applied Business and Economics*, 21(2), 51-69. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i1.1454>
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491>
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75–87. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00698.x>
- Wanberg, C. R., Csillag, B., Douglass, R. P., Zhou, L., & Pollard, M. S. (2020). Socioeconomic status and well-being during COVID-19: A resource-based examination. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1382–1396. <https://doi.org/10.1037/apl0000831>
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R. S., Choo, F. N., Tran, B., Ho, R., Sharma, V. K., & Ho, C. (2020). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>
- Wang, Y., & Peng, J. (2017). Work–family conflict and depression in Chinese professional women: The mediating roles of job satisfaction and life satisfaction. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 15(2), 394-406. <https://doi.org/10.1007/s11469-017-9736-0>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work–family facilitation and work–family conflict. *Chinese Management Studies*, 12(2), 469-484. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211>
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445–461. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E., & Lavin, J. (1999). When it rains, it pours: The greater impact of resource loss compared to gain on psychological distress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1172–1182. <https://doi.org/10.1177/01461672992512010>
- White, R. G., & Van Der Boor, C. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic and initial period of lockdown on the mental health and well-being of adults in the UK. *BJPsych*

- Open*, 6(5), e90. <https://doi.org/10.1192/bjo.2020.79>
- Wright, T. A. (2006). To be or not to be [happy]: The role of employee wellbeing. *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 118–120. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.21903486>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wu, G., Wu, Y., Li, H., & Dan, C. (2018). Job burnout, work-family conflict and project performance for construction professionals: The moderating role of organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2869. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122869>
- Xu, J., & Ou, L. (2014). Resilience and quality of life among Wenchuan earthquake survivors: The mediating role of social support. *Public Health*, 128(5), 430–437. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2014.03.002>
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143–154. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.009>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*, 76(1), 50–62. <https://doi.org/10.1037/amp0000702>
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30–41. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201_2

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

Bem-vindo/a a este questionário!

Caro/a participante,

Este estudo faz parte de um projeto de investigação a decorrer no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, no âmbito da elaboração da dissertação de Mestrado de Ana Rocha (xxxx@iscte-iul.pt) e tem como objetivo analisar a relação entre o bem-estar dos/as trabalhadores/as e o seu local de trabalho atual para melhor compreender as implicações da alteração da forma habitual de trabalho no quotidiano laboral e no bem-estar das pessoas no contexto pandémico em que vivemos.

Para participar no estudo basta que se encontre a **trabalhar para a mesma entidade patronal há, pelo menos, três meses**, quer esteja a trabalhar nas instalações da organização ou em regime de teletrabalho em casa. A **sua participação**, que é muito **valorizada**, consiste em responder a um questionário com uma duração de cerca de 10 minutos. Não existem respostas certas, nem erradas, dado que apenas a sua opinião honesta interessa. A sua participação é estritamente **voluntária, anónima e confidencial**, podendo interrompê-la em qualquer momento. Nesse caso, a sua participação não será tida em consideração. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

As **suas respostas** são **muito importantes** e irão contribuir para o conhecimento mais aprofundado desta nova realidade de trabalho, pretendendo-se que os resultados do estudo possam **ajudar as organizações a melhor gerir as pessoas em situações de crise**.

Desde já agradeço pela sua participação!

Ao carregar no botão continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e aceita participar neste estudo.

Anexo B – Questões Sociodemográficas e Caraterização da Organização

Por fim, encontrará algumas questões sociodemográficas, que solicitamos a sua resposta.

Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais.

Por favor, indique o seu sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Indique, por favor, a sua idade (em anos):

(Resposta aberta) _____

Por favor, indique o seu nível de escolaridade (assinalando o grau mais elevado que completou):

- ☐ Ensino Primário (Até ao 4º ano)
- ☐ Ensino Básico (Entre o 5º e 9º ano)
- ☐ Ensino Secundário ou equivalente (Entre o 10º e 12º ano)
- ☐ Ensino Superior ou equivalente
- ☐ Outro. Qual? ____

Por favor, indique o seu estado civil:

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ A viver em União de Facto
- ☐ Divorciado/a
- ☐ Viúvo/a

Atualmente, com quem vive?

- ☐ Ninguém (moro sozinho)
- ☐ Vivo com familiares. **Para além de si, com quantos elementos?** ____
- ☐ Vivo com amigos/colegas de trabalho. **Para além de si, com quantos elementos?** ____
- ☐ Outra situação. Qual? ____

Tem filhos/enteados?

- ☐ Não
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ Mais de 3

Tem familiares dependentes a seu cargo? (crianças, idosos, pessoas doentes, etc.)

- ☐ Não
- ☐ Sim, menores de idade. **Quantos elementos?** ____
- ☐ Sim, maiores de idade. **Quantos elementos?** ____
- ☐ Sim, maiores e menores de idade. **Quantos elementos?** ____

Há quantos anos trabalha na sua organização atual? (caso trabalhe há menos de 1 ano, utilize casas decimais, por exemplo: 3 meses = 0,25, 6 meses = 0,5, 9 meses = 0,75)
(Resposta aberta) _____

Indique, por favor, qual a sua situação contratual perante a sua organização atual:

- ☐ Trabalhador/a efetivo (contrato de trabalho sem termo)
- ☐ Trabalhador/a com contrato de trabalho a termo
- ☐ Trabalhador/a independente (a recibos verdes)
- ☐ Trabalhador com contrato temporário
- ☐ Estagiário/a
- ☐ Outra situação. Qual? _____

Exerce um cargo de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Na sua organização atual trabalha a:

- ☐ Tempo parcial (part-time)
- ☐ Tempo integral (full-time)

A sua organização é uma entidade:

- ☐ Pública
- ☐ Privada
- ☐ Público-privada
- ☐ Do setor social (por exemplo: IPSS, ONG, etc.)
- ☐ Outra. Qual? _____

Qual o tipo de organização onde trabalha?

- ☐ Com fins lucrativos
- ☐ Sem fins lucrativos

Qual a dimensão da sua organização atual (número aproximado de trabalhadores)?

- ☐ 250 ou mais trabalhadores
- ☐ 50 a 249 trabalhadores
- ☐ 10 a 49 trabalhadores
- ☐ Até 9 colaboradores

Em que setor de atividade se insere a sua organização?

- ☐ Banca e serviços financeiros
- ☐ Comércio, retalho e distribuição
- ☐ Consultoria, informática e atividades científicas
- ☐ Educação e formação
- ☐ Restauração, hotelaria e turismo
- ☐ Indústria, construção civil e obras públicas
- ☐ Saúde
- ☐ Apoio social
- ☐ Artes e cultura
- ☐ Transportes
- ☐ Justiça
- ☐ Outro. Por favor, especifique qual: ____

Muito obrigada pela sua **colaboração!**

Caso tenha alguma questão ou gostasse de saber mais sobre o estudo, pode contactar-me através do seguinte email: xxxx@iscte-iul.pt.

Anexo C – Suporte Organizacional (Boyar et al., 2014)

Pensando na sua organização atual, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1) A minha organização está disposta a ajudar-me se eu precisar de um favor especial.	1	2	3	4	5
2) A minha organização preocupa-se com as minhas opiniões.	1	2	3	4	5
3) A minha organização permite-me sair do trabalho mais cedo para atender às responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
4) A minha organização oferece ajuda quando tenho um problema familiar.	1	2	3	4	5
5) A minha organização fornece-me a formação necessária para eu realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6) A política de assiduidade da minha organização permite-me atender às minhas necessidades familiares.	1	2	3	4	5
7) A minha organização preocupa-se com a minha família.	1	2	3	4	5
8) A minha organização compreende que tenho uma vida fora do trabalho.	1	2	3	4	5
9) Em geral, as políticas organizacionais são justas.	1	2	3	4	5
10) A minha organização está preocupada com a minha situação familiar.	1	2	3	4	5
11) A minha organização considera fortemente os meus objetivos e valores.	1	2	3	4	5
12) A minha organização permite-me chegar tarde ao trabalho a fim de atender a responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
13) A minha organização fornece as ferramentas necessárias para eu fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5

Anexo D – Bem-Estar Subjetivo (WHO-5)

Indique, por favor, com que frequência se tem sentido como descrito em cada afirmação.

Em nenhum momento	Algumas vezes	Menos de metade do tempo	Mais de metade do tempo	A maior parte do tempo	Sempre
1	2	3	4	5	6

a) Tenho-me sentido alegre e de bom humor.	1	2	3	4	5	6
b) Tenho-me sentido calmo/a e relaxado/a.	1	2	3	4	5	6
c) Tenho-me sentido ativo/a e vigoroso/a.	1	2	3	4	5	6
d) Acordei a sentir-me “fresco/a” e descansado/a.	1	2	3	4	5	6
e) O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam.	1	2	3	4	5	6

Anexo E – Conflito Trabalho-Família (Carlson et al., 2000)

As questões que se seguem dizem respeito ao equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Atualmente, em que medida concorda com as seguintes afirmações?

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

a) O meu trabalho mantém-me afastado/a das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria.	1	2	3	4	5
b) O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não me permite dedicar de igual modo a atividades e responsabilidades da casa.	1	2	3	4	5
c) Quando termino o meu trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado/a para participar em atividades/responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
d) Tenho que faltar às atividades familiares devido à quantidade de tempo que tenho de dedicar ao trabalho.	1	2	3	4	5
e) Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando termino o meu trabalho estou demasiado stressado/a para fazer as atividades de que mais gosto.	1	2	3	4	5
f) Muitas vezes termino o meu trabalho tão esgotado/a emocionalmente que isso impede de me dedicar à minha família.	1	2	3	4	5
g) O tempo que dedico às responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5
h) O tempo que passo com a minha família faz com que muitas vezes não tenha tempo para participar em atividades de trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.	1	2	3	4	5
i) Tenho de faltar a atividades de trabalho devido ao tempo que tenho de dedicar a responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
j) Devido ao stress em casa, estou muitas vezes preocupado/a com assuntos familiares no trabalho.	1	2	3	4	5
k) Porque estou muitas vezes stressado/a com as responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.	1	2	3	4	5
l) Muitas vezes, a tensão e a ansiedade da minha vida familiar diminuem a minha capacidade para desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5

Anexo F – Regime de Trabalho

Atualmente qual é a sua situação profissional em relação ao seu local de trabalho? (opte pela opção que se aplica melhor ao seu caso)

- ☐ A trabalhar a 100% nas instalações da organização, ou seja, a deslocar-se todos os dias para o seu local de trabalho
- ☐ A trabalhar em permanência (a tempo inteiro) em regime de teletrabalho em casa
- ☐ A trabalhar em regime rotativo de teletrabalho, ou seja, a trabalhar em regime de teletrabalho em casa, mas deslocando-se algumas vezes para as instalações da organização
- ☐ Encontra-se em situação de licença sem vencimento
- ☐ Encontra-se em layoff/suspensão de contrato de trabalho

Regime de Teletrabalho: Há quanto tempo está em regime de teletrabalho (meses)? (caso trabalhe há menos de um mês, utilize casas decimais, por exemplo: 1 semana = 0,25, 2 semanas = 0,50, 3 semanas = 0,75)

(Resposta aberta) _____

Está satisfeito/a com a sua atual situação profissional (isto é, teletrabalho ou trabalho nas instalações da organização)?

- ☐ Nada
- ☐ Pouco
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Bastante
- ☐ Muito

A sua situação profissional atual (teletrabalho ou trabalho nas instalações da organização) **é igual a que tinha antes da pandemia COVID-19?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

Comparando a sua atual situação profissional (teletrabalho ou trabalho nas instalações da organização) **com a sua situação anterior à pandemia COVID-19 considera que trabalha:**

- ☐ Menos horas
- ☐ As mesmas horas
- ☐ Mais horas

Tendo em conta a sua situação profissional atual (teletrabalho ou trabalho nas instalações da organização) **considera que consegue “desligar-se” do trabalho para poder descansar:**

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes

- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

Regime Presencial: Atualmente gostaria de trabalhar em regime de teletrabalho em casa?

- ☐ Sim, a tempo inteiro (sempre em teletrabalho em casa)
- ☐ Sim, em regime rotativo (umas vezes a 100% nas instalações da organização, outras em teletrabalho em casa)
- ☐ Não

Regime de Teletrabalho: Quais foram os recursos disponibilizados pela sua organização para executar o seu trabalho em casa:

- ☐ Computador portátil
- ☐ Telemóvel
- ☐ Tablet
- ☐ nenhuns, uso os meus próprios recursos
- ☐ Outros. Quais? _____

Anexo G – Suporte Familiar (Boyar et al., 2014)

Pense na(s) pessoa(s) com quem vive neste momento. Se viver sozinho/a pense nas pessoas da sua família que lhe são mais próximas. Indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1) Quando tenho um dia difícil em casa, os membros da minha família tentam animar-me.	1	2	3	4	5
2) A minha família entende o quão importante o meu trabalho é para mim.	1	2	3	4	5
3) Se tenho problemas em casa, a minha família dá-me conselhos.	1	2	3	4	5
4) A minha família espera que eu faça tudo em casa.	1	2	3	4	5
5) Os meus familiares participam de forma justa nas tarefas domésticas.	1	2	3	4	5
6) Os membros da minha família estão dispostos a arrumar a casa quando é necessário.	1	2	3	4	5
7) Quando estou a ter uma semana difícil no trabalho, a minha família esforça-se por fazer mais tarefas domésticas.	1	2	3	4	5
8) A minha família está disposta a ouvir-me quando falo sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9) Os membros da minha família ajudam nas tarefas domésticas de rotina.	1	2	3	4	5
10) Os membros da minha família partilham comigo ideias e conselhos relacionados com a família.	1	2	3	4	5
11) Alguém da minha família pergunta-me regularmente sobre o meu dia de trabalho.	1	2	3	4	5
12) Se o meu trabalho se torna muito exigente, alguém da minha família assume tarefas domésticas extras.	1	2	3	4	5
13) Posso contar com a ajuda da minha família se realmente precisar.	1	2	3	4	5
14) Se eu tiver que trabalhar até tarde, posso contar com alguém da minha família para cuidar de tudo em casa.	1	2	3	4	5
15) Os membros da minha família ajustam os seus horários para atender às minhas necessidades de trabalho.	1	2	3	4	5

Anexo H – Autoeficácia Criativa (Variável Marcadora) (Tierney & Farmer, 2002)

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1) Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa.	1	2	3	4	5	6	7
2) Tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
3) Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas.	1	2	3	4	5	6	7