INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Papel Mediador do Equilíbrio Trabalho-Vida na Relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Intenção de Turnover

Ana Catarina Marques Dantas

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

O Papel Mediador do Equilíbrio Trabalho-Vida na Relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Intenção de Turnover

Ana Catarina Marques Dantas

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,

Professora Auxiliar, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2025

Agradecimentos

Este processo foi exigente e repleto de desafios, mas tornou-se possível graças ao apoio e à presença de todos aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para a sua concretização.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, pelo apoio, disponibilidade e orientação ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus pais, agradeço por todo o esforço, dedicação e amor, por sempre me apoiarem incondicionalmente em todas as fases da minha vida, sobretudo nesta etapa tão importante, e por me proporcionarem oportunidades que vocês próprios não tiveram.

Ao meu irmão, o meu primeiro amigo, que me ensinou o verdadeiro significado de companheirismo, obrigada por estares sempre presente e por poder contar contigo para tudo, desde as situações mais simples às mais complexas.

Ao meu namorado, agradeço por seres o meu porto seguro, pelo amor, pela paciência e, sobretudo, por me teres dado força nos momentos em que mais precisei, por seres o meu maior apoio e por sempre acreditares em mim.

Aos meus avós Joaquim e Celeste, um agradecimento especial por todo o amor e carinho, assim como por todos os ensinamentos que não se encontram nos livros, mas que me acompanham na vida.

Ao meu anjo da guarda, a minha avó Dina, que apesar de já não estar entre nós, continua sempre presente na minha memória e no meu coração, obrigada por todo o amor e lembranças que guardo com saudade e, sei, sem dúvida alguma, que está orgulhosa.

E por último, à minha família e amigos, um agradecimento especial, pelo incentivo, apoio e compreensão demonstrados durante este percurso académico. Sem o vosso apoio, esta etapa não teria sido possível.

Resumo

A presente dissertação visa compreender a relação de mediação existente entre as práticas de trabalho flexível, o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover, um tema de elevada relevância no contexto laboral atual.

O equilíbrio trabalho-vida tem vindo a ganhar um crescente destaque, o que faz com que seja essencial investigar a forma como as práticas de trabalho flexível podem promovê-lo e quais as vantagens associadas, tanto para as organizações, como para os próprios colaboradores. A intenção de turnover revela-se um indicador chave da insatisfação e acarreta custos significativos para as organizações, como perda de talentos e despesas de recrutamento. Por isso, é crucial compreender como as práticas de trabalho flexível, mediadas pelo equilíbrio trabalho-vida, podem reduzir essa intenção.

Foi realizado um estudo quantitativo através da realização de um questionário, utilizando as escalas de Flexibility-Work Arrangements, de Kossek, Lautsch & Eaton (2006), de Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003) e de Intenção de Turnover de Camman, Fichman, Jenkins & Klesh (1979). Foram recebidas 240 respostas ao questionário, das quais apenas 171 foram validadas e contribuíram para determinar que, de acordo com a amostra, foi possível constatar que existe uma relação de mediação significativa, comprovando que os colaboradores que percecionem níveis mais elevados de práticas de trabalho flexível, tendem a experienciar um melhor equilíbrio trabalho-vida o que, consequentemente, reduz a sua intenção de turnover. Ou seja, a adoção de práticas de trabalho flexível contribui para um aumento do equilíbrio trabalho-vida, que consequentemente, reduz a intenção de turnover.

Palavras-chave: Práticas de Trabalho Flexível; Equilíbrio Trabalho-Vida; Intenção de Turnover.

Abstract

This dissertation aims to understand the mediating relationship between flexible working practices, work-life balance, and turnover intention, a highly relevant topic in today's work context.

Work-life balance has been gaining increasing prominence, making it essential to investigate how flexible working practices can promote it and what advantages are associated with it, both for organizations and for employees themselves. Turnover intention is a key indicator of dissatisfaction and entails significant costs for organizations, such as talent loss and recruitment expenses. Therefore, it is crucial to understand how flexible working practices, mediated by work-life balance, can reduce this intention.

A quantitative study was conducted using a questionnaire based on the Flexibility-Work Arrangements scales by Kossek, Lautsch & Eaton (2006), Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003) and Turnover Intention by Camman, Fichman, Jenkins, & Klesh (1979). A total of 240 responses to the questionnaire were received, of which only 171 were validated and contributed to determining that, according to the sample, it was possible to verify that there is a significant mediating relationship, proving that employees who perceive higher levels of flexible work practices tend to experience a better work-life balance-life, which consequently reduces their turnover intention. In other words, the adoption of flexible work practices contributes to an increase in work-life balance, which consequently reduces turnover intention.

Keywords: Flexible Work Practices; Work-Life Balance; Turnover Intention.

Índice

Agradecimentos i

Resumo iii

Abstract v

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 5

2.1. Variáveis 5

2.1.1. Práticas de Trabalho Flexível 5

2.1.2. Equilíbrio Trabalho-Vida 11

2.1.3. Intenção de Turnover 16

2.2. Relação entre variáveis 19

2.2.1. Práticas de Trabalho Flexível e Equilíbrio Trabalho-Vida 19

2.2.2. Equilíbrio Trabalho-Vida e Intenção de Turnover 22

2.2.3. Práticas de Trabalho Flexível e Intenção de Turnover 25

2.2.4. Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Família e Intenção de Turnover 27

2.3. Representação Gráfica do Modelo 29

3. Metodologia 31

3.1. Medidas 32

3.2. Inquiridos 33

4. Resultados 35

4.1. Resultados obtidos 35

4.2. Teste de Hipóteses 37

5. Discussão 39

5.1. Discussão dos resultados 39

5.2. Implicações teóricas 40

5.3. Implicações práticas 42

5.4. Limitações e sugestões para estudos futuros 44

6. Conclusão 47

Referências Bibliográficas 49

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de análise proposto no que diz respeito às relações entre as práticas de trabalho flexível, equilíbrio trabalho-vida e intenção de turnover. 29

Índice de tabelas

Tabela 1. Frequências 34
Tabela 2. Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo 35
Tabela 3. Resultados do processo bootstraping 39

1. Introdução

Nas organizações modernas a flexibilidade revela-se um conceito importante, sendo que os colaboradores tendem a procurar formas de gerir as suas responsabilidades laborais com a sua vida pessoal (George & Poluru, 2024). Em Portugal, o teletrabalho era uma prática pouco utilizada, mas com o surgimento da pandemia as empresas viram-se forçadas a adaptarem as suas condições, sobretudo no que diz respeito à gestão de recursos humanos e à estrutura do trabalho (Silva, 2023), adotando assim um regime de trabalho remoto, obrigando os colaboradores a trabalhar a partir de casa, garantindo a continuidade da prestação de serviços (Araújo, 2022). Quando começou a surgir a possibilidade de voltarem a trabalhar a partir dos escritórios, muitas empresas optaram por adotar um regime híbrido, tendo em conta que os colaboradores apenas estavam dispostos a permanecer nas empresas ou ingressar nas mesmas, se esse requisito fosse cumprido (Kossek et al., 2021) e, além disso, surgiram ainda práticas que visam promover a flexibilidade (Allen et al., 2013), como por exemplo os horários flexíveis, as semanas de trabalho comprimidas, o teletrabalho, a redução de horas e o trabalho a tempo parcial, de forma a permitirem aos colaboradores e às suas organizações tomarem decisões informadas sobre quando, onde e por quanto tempo as atividades relacionadas com o trabalho podem ser realizadas (Agbanu et al., 2023).

As organizações que oferecem práticas de trabalho flexível possuem uma média de turnover 25% mais reduzida do que as que apenas aderem a horários de trabalho fixos (Guoqiang & Bhaumik, 2024), sendo que ao proporcionarem flexibilidade no local de trabalho tendem a tornar-se mais atrativas para os colaboradores. Este compromisso por parte das organizações é frequentemente visível através de políticas organizacionais que simbolizam apoio social no local de trabalho, acabando por vir a contribuir também para a atração e retenção de talentos (Kossek et al., 2011). Deste modo, a flexibilidade tem vindo a ganhar popularidade, sobretudo nas últimas duas décadas, com a procura por práticas de trabalho flexível a aumentar a nível global (Shilpakar et al., 2024), isto por permitir que os colaboradores tenham um maior equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, de modo a conseguirem acomodar as suas obrigações pessoais (Chatterjee et al., 2022), como por exemplo, família, filhos/as, casamento e outras atividades (Guoqiang & Bhaumik, 2024), sendo que são os próprios quem vão decidir para que organizações desejam trabalhar, tendo por base os tipos de condições de trabalho, as oportunidades e a flexibilidade oferecida (Ng & Burke, 2006). Neste sentido, trabalhar a partir de casa permite que os colaboradores tenham uma elevada autonomia no trabalho e uma maior flexibilidade de horários, que permite que passem mais tempo com os seus filhos, minimizando o conflito trabalho-família, o que resulta numa maior autonomia na determinação do horário de trabalho e numa melhoria da gestão das tarefas e da produtividade dos colaboradores que trabalham a partir de

casa (Tejero et al., 2021), permitindo que os mesmos usufruam de um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Kossek et al., 2021).

O surgimento da pandemia trouxe novos desafios ao equilíbrio trabalho-vida e, ao enfrentarem estes desafios, as organizações podem promover a produtividade, o bem-estar, a satisfação no trabalho e a motivação dos colaboradores, bem como reduzir as taxas de turnover (Bocean et al., 2023; Tejero et al., 2021). Nos dias que correm o trabalho flexível é visto como uma opção e o bem-estar como incontestável, sendo que existem aspetos como a escolha, a conexão e a contribuição, que contribuem para a realização e lealdade dos colaboradores no trabalho (Psychopaida et al., 2023). Ainda, as práticas de trabalho flexível demonstram-se algo atrativo tanto para as organizações, como para os colaboradores, sendo que permitem a redução de custos e melhoram a produtividade e o equilíbrio trabalho-vida (Badia et al., 2023), dando espaço ao colaborador, para que consiga encontrar esse equilíbrio (Monteiro, 2020).

O equilíbrio trabalho-vida consiste na concretização de experiências satisfatórias nos diferentes aspetos da vida que exigem diversos recursos, tais como energia, tempo e compromisso, sendo que estes são distribuídos pelos diferentes domínios da vida do indivíduo (Khateeb, 2021), gerindo o tempo dedicado ao trabalho e o tempo de lazer, despendido em atividades domésticas e recreativas (Bocean et al., 2023). O estudo do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem vindo a adotar uma perspetiva restrita do que constitui "trabalho" e "vida", faltando por vezes a consideração dos desenvolvimentos recentes no mundo, como o avanço das tecnologias sociais nas diversas dimensões da vida e a possibilidade de conectar a vida profissional à pessoal, quase sem interrupções. De um modo geral, a esfera da vida pessoal tem vindo a ser associada ao cuidado de filhos dependentes e o trabalho caracterizado como o modelo clássico de emprego (permanente, a tempo integral, com empregador e uma compreensão convencional do que o trabalho envolve). Porém, a realidade atual é representada por uma força de trabalho heterogénea, na qual os indivíduos atribuem igual importância a outros domínios extralaborais, além da família (Andersson & Hedström, 2024; Araújo, 2022). É ainda importante salientar que a vida extralaboral acarreta vantagens para os colaboradores a um nível pessoal, tais como o controlo sobre a mesma, mais tempo para recuperar energias e um aumento na facilidade para responder a necessidades pessoais (Dias, 2022).

A intenção de turnover pode ser desencadeada através da avaliação que os colaboradores fazem dos fatores organizacionais e laborais e, pode ser influenciada, pelas disposições pessoais dos colaboradores e/ou por fatores externos, sendo que estes fatores externos podem dizer respeito ao equilíbrio trabalho-vida e à deterioração da vida pessoal devido ao trabalho, o que leva os colaboradores considerarem a possibilidade de abandonar o seu emprego (Takase, 2010). Ainda, foi comprovado que conflito entre a vida pessoal e profissional é considerado um preditor da intenção de turnover (Chen et al., 2015), sendo o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional o preditor mais significativo de uma

elevada intenção de turnover (Monteiro, 2020). O estudo de Yaqin e Indradewan (2025) conta com uma amostra de 210 pessoas e visa analisar o impacto de fatores como o equilíbrio trabalho-vida na intenção de turnover, este concluiu que o equilíbrio trabalho-vida está efetivamente relacionado com a intenção de turnover e que, colaboradores com um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tendem a ter uma menor intenção de abandonarem a organização.

A intenção de turnover pode ser expressa de diferentes formas, como a intenção de desistir, abandonar ou mudar de emprego. Esta intenção foi definida como a predisposição ou tentativa de os trabalhadores abandonarem, de forma voluntária, o seu local de trabalho atual, sendo que consiste num processo de diversas etapas, compostas por componentes de natureza psicológica, cognitiva e comportamental. Por vezes, a intenção de turnover é considerada uma resposta psicológica a aspetos negativos das organizações ou dos empregos, contudo, muitos investigadores consideram que esta intenção não corresponde a um fenómeno monotónico, mas sim a um fenómeno que se altera (Takase, 2010) e evolui ao longo do tempo, visto que consiste num processo dinâmico onde o colaborador decide se abandona ou não a organização, por isso, a intenção de turnover pode oscilar ao longo do tempo, entre baixa e elevada, mas também pode manter-se estável (Jeong & Lee, 2023). Ainda, a atração e retenção de talentos é facilitada quando as organizações recorrem a práticas de trabalho flexível que se adequem ao seu funcionamento (Kossek & Thompson, 2015).

Neste âmbito, o objetivo geral desta dissertação consiste em perceber se o trabalho flexível contribui para um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores e, como é que esse equilíbrio afeta a sua decisão, de sair ou não de uma organização. Neste sentido, parte-se do pressuposto de que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional atua como uma variável mediadora na relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover. Assim, os objetivos específicos consistem em analisar as relações entre as Práticas de Trabalho Flexível e o Equilíbrio Trabalho-Vida, o Equilíbrio Trabalho-Vida e a Intenção de Turnover, as Práticas de Trabalho Flexível e a Intenção de Turnover e testar o papel mediador do Equilíbrio Trabalho-Vida na relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Intenção de Turnover. Por fim, a presente dissertação pretende responder a de que forma o equilíbrio trabalho-vida medeia a relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover dos trabalhadores, assim, a resposta à questão apresentada vai possibilitar a compreensão da relação entre as variáveis.

2. Revisão de Literatura

2.1. Variáveis

2.1.1. Práticas de Trabalho Flexível

A flexibilidade no local de trabalho tem vindo a ser perspectivada como uma necessidade, sendo vista como uma das variáveis ligadas aos resultados do indivíduo, da sua família, do seu trabalho e da sua comunidade (Jacob et al., 2008). Este tipo de flexibilidade está a aumentar enquanto política formal e prática de trabalho informal, tanto para fins de vida profissional como de negócios (Kossek & Thompson, 2015). Ainda, as práticas de trabalho flexível visam aumentar a eficácia e eficiência dos colaboradores, concedendo aos mesmos um maior controlo sobre o seu ambiente de trabalho e permitindo a organização do horário, do local de trabalho e dos períodos de ausência (Rosita et al., 2024).

Inúmeros estudos referem-se à flexibilidade como a possibilidade de os colaboradores realizarem o seu trabalho onde, quando e por quanto tempo pretenderem, abrangendo assim tanto a flexibilidade espacial, como a flexibilidade temporal (Allen et al., 2013), que permitem que sejam tomadas decisões que influenciem o seu trabalho (Flor, 2019). Contudo, diferentes autores optam por alargar esta definição, incluindo também as escolhas dos colaboradores relativamente à gestão das suas pausas de carreira, à quantidade de tempo de ausência do trabalho e até mesmo à cultura de flexibilidade da própria organização (Berg et al., 2014). Logo, apesar do conteúdo das relações flexíveis de trabalho variar consoante a situação contratual, estas relações são caracterizadas por uma combinação entre flexibilidade espacial, que se refere ao grau de liberdade concedido aos trabalhadores na escolha do seu local de trabalho, e temporal, que se refere à liberdade concedida aos colaboradores para controlarem os seus próprios horários de trabalho, que se encontra associada à autonomia do colaborador (Dunn et al., 2023; Quintão, 2020; Wang & Le, 2023).

A flexibilidade pode ser perspectivada através de um ponto de vista organizacional ou do trabalhador, sendo que em ambas é considerada um atributo do local de trabalho, visto que podem existir atributos salariais, como a satisfação salarial, ou atributos não salariais, como benefícios não salariais, flexibilidade do horário de trabalho e justiça processual. Na perspectiva organizacional, o objetivo da flexibilidade é permitir que a organização, como um todo, se adapte às exigências que são colocadas por forças internas ou externas, sendo que a flexibilidade interna está relacionada à capacidade de lidar com flutuações e mudanças na procura de trabalho, recorrendo à força de trabalho já existente, como por exemplo horas extra e horas de trabalho flexíveis, enquanto a flexibilidade externa diz respeito à utilização de mão de obra externa sempre que necessário, como por exemplo através da utilização de contratos externos. Nesta perspectiva, as necessidades dos trabalhadores são secundárias comparativamente às necessidades da organização, o que leva a que as medidas implementadas se foquem na garantia de sobrevivência da organização. Esta perspectiva conceptualiza

a flexibilidade no local de trabalho como o grau em que as características organizacionais incorporam um nível de flexibilidade que lhes permite adaptarem-se às mudanças no seu ambiente (Dastmalchian & Blyton, 2001; Piotrowska, 2022; Wickramasinghe & Jayabandu, 2007). Em contrapartida, na perspectiva do trabalhador, a flexibilidade tem como objetivo aumentar a capacidade dos indivíduos satisfazerem as suas necessidades pessoais, familiares, profissionais e comunitárias, sendo as necessidades individuais consideradas um meio essencial para atingir os objetivos organizacionais. Ainda, esta diferente perspetiva conceptualiza a flexibilidade no local de trabalho como o grau em que os trabalhadores são capazes de fazer escolhas para organizar aspetos fundamentais da sua vida profissional, sobretudo no que diz respeito ao local, à duração e ao momento em que o trabalho é realizado (Hill et al., 2008).

É importante salientar que existem quatro tipos principais de flexibilidade organizacional no local de trabalho, sendo estes a flexibilidade na programação, no local, na carga de trabalho e na continuidade de carreira e períodos de licença. No âmbito da programação, pode referir-se a modalidades como trabalho flexível, que consiste na possibilidade de os colaboradores variarem as horas de chegada e saída no trabalho, ajustando as mesmas de acordo com as necessidades pessoais; semanas de trabalho comprimidas, onde um colaborador trabalha um horário de tempo integral num período inferior a 5 dias; turnos de trabalho flexível, que podem envolver horários matinais ou noturnos, que podem ser realizados de forma rotativa; pausas auto-geridas, que consistem em curtas pausas que são percepcionadas como oportunidades voluntárias para recuperação, sendo eficientes para minimizar os efeitos negativos das exigências do trabalho; trabalho sazonal ou por períodos do ano e trabalho ao fim-de-semana, à noite ou em horários que não sejam convencionais. Relativamente ao local de trabalho, pode dizer respeito a formas como teletrabalho, que de uma forma geral proporciona aos colaboradores maior flexibilidade e autonomia para decidir o local onde realizam as suas atividades, permitindo que trabalhem e interajam virtualmente a partir de qualquer localização geográfica, de modo a minimizar a necessidade de presença física, trabalho a partir de casa e trabalho remoto, considerados subcategorias do teletrabalho (Albulescu et al., 2025; Kossek & Michel, 2011; Naqshbandi et al., 2023) e "hoteling", que consiste num modelo de partilha de espaço de trabalho, onde os postos são disponibilizados mediante aviso ou solicitação prévia por parte do colaborador (Paananen & Rochdi, 2010). No que diz respeito à carga de trabalho, estão abrangidas modalidades como a partilha de funções, que consiste num contrato a tempo parcial, no qual dois colaboradores são ambos responsáveis, em conjunto, pela carga de trabalho de uma posição (Williamson et al., 2015) e a redução ou personalização da carga horária, que permite que os colaboradores ajustem a sua carga horária de trabalho através de um acordo mútuo entre o colaborador e a entidade patronal (Kossek & Thompson, 2015). No sentido da redução de horário, existe a implementação de uma semana de trabalho comprimida, que implica compactar a semana laboral, fazendo uma diminuição de 5 para 4 dias de

trabalho, por exemplo, sendo a semana de trabalho comprimida mais comum composta por 4 dias de 10 horas de trabalho (Flor, 2019).

A oferta de políticas de flexibilidade no local de trabalho indica aos potenciais colaboradores que as organizações os valorizam e apoiam as suas exigências não profissionais (Kossek & Thompson, 2015), logo tanto o empregador como os trabalhadores compreendem que o trabalho flexível motiva o aumento do esforço próprio e da retenção de colaboradores na organização (Dias, 2022).

Posto isto, a utilização de práticas de trabalho flexível acarreta algumas vantagens e desvantagens, tanto para a organização, como para o indivíduo.

No que diz respeito à organização, as principais vantagens associadas à implementação eficaz de práticas de trabalho flexível são uma melhoria do clima organizacional, sendo dois exemplos da mesma, a melhoria da satisfação com a comunicação e da comunicação por parte dos supervisores, um aumento da produtividade geral da organização e uma redução da taxa de absentismo (Mache et al., 2020; Petitta & Ghezzi, 2025), sendo um dos benefícios mais mencionados inerente à adoção de práticas de trabalho flexíveis, a capacidade de não só reter, mas também atrair mão de obra produtiva e qualificada (Thompson et al., *in press*), independentemente da localização da empresa, podendo uma organização reter um trabalhador a tempo integral valioso, se o permitir reduzir o número de horas, através de um *part-time* ou de partilha de funções (*job sharing*) (Kossek & Thompson, 2015). A implementação destas práticas contribui ainda para uma melhoria na produtividade, na reputação da empresa, para um reforço do desempenho, do envolvimento dos trabalhadores e do seu compromisso com a própria organização (Yildizhan et al., 2023), bem como para a sua satisfação, tal como foi determinado no estudo de Badia et al. (2023). Quando as organizações oferecem flexibilidade, podem distinguir-se num mercado competitivo, sendo que a flexibilidade permite que os colaboradores façam uma gestão das exigências do seu trabalho e da sua vida pessoal e, consequentemente, que as organizações recrutem pessoas que valorizem este tipo de práticas, retendo assim elementos valiosos (Kossek & Thompson, 2015). Deste modo, as empresas acabam por ter acesso a um maior "banco de talentos", o que consequentemente as leva a ter acesso a trabalhadores mais qualificados, que não teriam de outra forma, visto que não estariam acessíveis ou dispostos a mudar de localização por uma nova posição. Ainda, o facto de usufruírem de uma maior diversidade de candidatos e até mesmo, em caso de contratação, de colaboradores, permite que a empresa beneficie de ideias e perspetivas mais diversificadas (Ardi et al., 2024). Outra forma de as organizações beneficiarem da oferta de programas de flexibilidade no trabalho é a poupança que obtém com a melhoria da produtividade e do esforço, assim como a redução de acidentes e da taxa de turnover (Kossek & Michel, 2011), visto que os trabalhadores que enfrentam menos distrações relacionadas com exigências não profissionais acabam por se conseguir concentrar melhor nas suas tarefas profissionais enquanto trabalham, o que reduz os resultados contraproducentes, como por exemplo reações de tensão, que incluem respostas fisiológicas,

reações psicológicas e comportamentos negativos, como discussões com colegas de trabalho. Além disso, os colaboradores têm uma menor probabilidade de faltar ao trabalho ou de se despedirem devido à incapacidade de gerir as obrigações não profissionais se tiverem a possibilidade de satisfazer estas exigências à medida que vão surgindo, sem a necessidade de recorrerem a folgas ou até mesmo faltarem ao trabalho (Chen et al., 2017; Kossek & Thompson, 2015). Ainda, a possibilidade de adesão a horários de trabalho flexíveis contribui para o aumento da felicidade dos colaboradores, uma vez que permite que exista uma melhor adaptação às preferências individuais, estilos de vida e gostos pessoais de cada um (Ardi et al., 2024).

Relativamente a desvantagens para a organização, as práticas de trabalho flexível podem proporcionar uma redução da produtividade, visto que os colaboradores podem possuir dificuldades de adaptação à flexibilidade e a ausência de uma estrutura de horário definida ou de supervisão; podem ainda resultar numa diminuição de comunicação entre colegas, sendo que a interação virtual não equivale a uma interação pessoal; e, por último, pode existir uma menor coordenação e um aumento da vigilância, uma vez que o trabalho flexível exige um maior esforço de coordenação e controlo por parte dos supervisores na integração dos trabalhadores presenciais e remotos (Petitta & Ghezzi, 2025).

Já a um nível individual, podem existir vantagens em comum com as vantagens para a organização, tais como o aumento na produtividade, a redução no absentismo e a promoção do bem-estar dos colaboradores (Petitta & Ghezzi, 2025; Yildizhan et al., 2023). Porém, podem ser destacadas mais vantagens como a redução do tempo de deslocação, diminuição de custos com cuidados infantis (no caso dos colaboradores com crianças a seu cargo), maior controlo pessoal (que fomenta o sentimento de autonomia), também considerado uma vantagem para a organização, redução nos atrasos e no absentismo e um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Petitta & Ghezzi, 2025), algo para o qual os horários de trabalho flexível contribuem e que é considerado uma estratégia extremamente eficaz para promover o bem-estar dos trabalhadores, visto que permite que os colaboradores façam uma melhor gestão das suas responsabilidades extralaborais. Ainda, um dos benefícios considerado mais significativo para os colaboradores é a possibilidade de ter um espaço de trabalho físico adequado e personalizado, visto que se considera que seja algo bastante importante para a motivação (Yildizhan et al., 2023). A permissão de um horário de trabalho flexível concede aos trabalhadores uma maior liberdade e independência sobre o seu trabalho, o que consequentemente resulta num maior grau de satisfação comparativamente a trabalhadores que não usufruam da medida (Hazak et al., 2019). Além disso, leva a que os trabalhadores que usufruem da flexibilidade se sintam mais confiantes e envolvidos na realização do seu trabalho (Anderson & Kelliher, 2009), ajustem e controlem a sua energia, criatividade e horas necessárias para realizarem as tarefas planeadas (Hazak et al., 2019). Ainda, também existem vantagens a nível profissional, sendo que os colaboradores acabam por executar trabalhos com melhor qualidade, ter um maior cuidado com o cliente e diminuir os seus níveis de esgotamento. Porém, caso seja necessário os trabalhadores fazerem horas extra em momentos

de pico de atividade na organização, em situações em que a carga de trabalho já seja elevada os colaboradores acabam por não conseguir cumprir essas exigências da melhor forma, enquanto se o trabalhador usufruir de redução de horário, realizar horas extra esporadicamente não será visto de uma forma negativa (Barck-Holst et al., 2020).

Contudo, podem existir desvantagens para os indivíduos na adoção deste tipo de práticas, como o aumento do conflito trabalho-vida, ou seja, dificuldades na gestão dos limites entre a vida pessoal e profissional, como por exemplo a separação do espaço pessoal e do espaço de trabalho; a tendência para trabalhar mais horas e a ocorrência de problemas de saúde, existindo uma dificuldade para se desconectar quando se trabalha a partir de casa, correndo riscos como stress e fadiga; e, ainda, o enfraquecimento do espírito de equipa, isto é, a ausência da presença dos colegas acaba por originar sentimentos de isolamento e a falta de sentido de comunidade que é proporcionado através do trabalho presencial (Petitta & Ghezzi, 2025). Empregadores e empregados possuem perspectivas diferentes no que diz respeito às políticas de flexibilidade, diferindo também entre empresas, como por exemplo nalgumas organizações este tipo de políticas é visto como uma ferramenta empresarial para os empregadores, mas também como um apoio à conciliação entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Nalgumas empresas o trabalho remoto é considerado uma ferramenta de negócio do empregador e um apoio à vida profissional dos trabalhadores, representando uma forma crescente de flexibilidade no local de trabalho. No entanto, existem empregadores que recuaram na disponibilização de políticas de flexibilidade que permitem aos empregados decidir onde e quando trabalham, devido ao receio de que a flexibilidade controlada pelos empregados interfira na sua produtividade e trabalho de equipa (Kossek & Thompson, 2015).

Diversos estudos comprovam as vantagens inerentes às práticas de trabalho flexível ao longo dos anos, sendo exemplos o estudo realizado pelos autores Yildizhan et al. (2023) que contou com uma amostra de pessoas pertencentes todas à mesma organização dentro do setor industrial e que verificou que a implementação de práticas de trabalho flexível teve efeitos positivos significativos no equilíbrio trabalho-vida, na produtividade e no desempenho dos colaboradores, além do aumento na satisfação, no bem-estar e no compromisso organizacional. Também, o estudo de Petitta & Ghezzi (2025) constatou, através de uma amostra de 1061 pessoas pertencentes a 100 organizações de diferentes setores da indústria, que as práticas de trabalho flexível proporcionam níveis mais elevados de apoio organizacional, compromisso afetivo, satisfação no trabalho e níveis mais reduzidos de conflito entre a vida pessoal e profissional. Por fim, o estudo de Barck-Holst et al. (2020) aborda a redução das horas de trabalho, uma forma das práticas de trabalho flexível, e contou com 22 participantes, nesta amostra foram reportadas experiências positivas associadas à redução das horas de trabalho, tais como equilíbrio trabalho-vida, melhoria na saúde, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional e, pelo contrário, não foram reportadas experiências negativas.

Ainda no que diz respeito a vantagens, a implementação de uma semana de trabalho comprimida possui inúmeros benefícios, dos quais alguns já foram previamente apresentados, tais como a redução do cansaço dos colaboradores, a promoção da felicidade no trabalho e do empenho na organização, o aumento da produtividade, uma melhoria nos níveis de saúde, uma redução de custos, absentismo, cansaço, turnover e do tempo despendido em deslocações (Laker & Roulet, 2019), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma diminuição nos gastos associados a eletricidade e outros e, como verificado em estudos realizados por algumas organizações como Microsoft Japan e Perpectual Gardian, um aumento nos níveis de produtividade, na satisfação e na retenção de colaboradores (Dias, 2022).

Para os colaboradores, além das vantagens previamente referidas, o controlo sobre as suas horas de trabalho tende a associar-se a uma menor incidência de doenças e, do ponto de vista organizacional, a adoção destas práticas torna-se vantajosa, visto que permite que exista uma gestão flexível do número de horas, o que consequentemente potencia a competitividade da empresa, aumentando a sua capacidade de adaptação e permitindo que contribua para uma cultura de maior responsabilidade e autonomia. Contudo, também existem pontos negativos associados à redução da semana de trabalho, como um possível descontentamento por parte do colaborador por desejar trabalhar mais ou menos horas do que o imposto, impactando a sua produtividade, que tende a ser superior quando o colaborador está satisfeito, algo que nem sempre acontece com a implementação de horários flexíveis e às consequências para a saúde, tendo em conta que por vezes são desencadeados comportamentos compensatórios. Já para a própria organização, esta prática pode ser percepcionada de forma negativa, visto que nem sempre existe a garantia de um alinhamento eficaz entre a preferência dos trabalhadores com o número de horas trabalhadas, pode ainda constituir um enfraquecimento do vínculo entre o trabalhador e a organização, visto que trabalhando menos horas pode levar a que exista uma menor integração e uma relação mais frágil e, o facto de a organização implementar a redução da carga horária, acaba por não garantir que exista um maior empenho ou produtividade por parte do colaborador (M. Santos et al., 2024).

É também importante referir que o êxito da utilização do teletrabalho depende de aspetos relacionados com o colaborador, como a disponibilidade para a flexibilidade, bem como de aspetos relacionados com a organização, tais como a disponibilidade de infraestruturas de tecnologias de informação e comunicação (Torten et al., 2016, como citado em Flor, 2019). Além disso, os avanços deste tipo de tecnologias permitem que o teletrabalho seja considerado uma forma viável de trabalho e uma alternativa aos escritórios tradicionais (Turetken et al., 2011, como citado em Flor, 2019).

Em suma, a flexibilidade no local de trabalho está associada a diversos resultados positivos para os colaboradores, como a diminuição do stress e a melhoria da saúde, do bem-estar e do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, o que consequentemente possui impactos nas taxas de esgotamento e

de turnover, bem como nos custos globais dos cuidados de saúde (Kossek & Thompson, 2015). A utilização dos horários de trabalho flexíveis permite que os colaboradores consigam gerir melhor as suas necessidades pessoais e familiares, evitando a utilização de tempo de trabalho, aumentando assim a sua assiduidade (Flor, 2019). Neste sentido, a flexibilidade no local de trabalho não é um conceito simples, mas sim multifacetado, que inclui a possibilidade de decidir onde o trabalho é realizado, qual a duração das tarefas individuais e coletivas relacionadas com o trabalho e, ainda, as opções para pontos de entrada e saída do trabalho remunerado, como a flexibilidade de carreira (Hill et al., 2008).

2.1.2. Equilíbrio Trabalho-Vida

Nos dias que correm, o Equilíbrio Trabalho-Vida é reconhecido como uma questão importante tanto para os empregadores como para os seus colaboradores (Chauhan et al., 2024). O conceito de Equilíbrio Trabalho-Vida é bastante complexo (Thrasher et al., 2022), tendo surgido nos anos 60 do século XX, no Reino Unido, impulsionado por mulheres que lutavam por um equilíbrio entre os papéis de trabalhadoras, mães e esposas e seguindo progressivamente para outros países, como os Estados Unidos da América, devido à crescente participação feminina na força de trabalho (Thilagavathy & Geetha, 2021).

Existem seis teorias principais que visam explicar o Equilíbrio Trabalho-Vida, sendo elas a Teoria das Fronteiras (Border Theory), a Teoria dos Limites (Boundary Theory), a Teoria do Conflito Interpapéis (Inter-role Conflict Theory), a Teoria da Segmentação (Segmentation Theory), a Teoria da Compensação (Compensation Theory) e a Teoria do *Spillover*.

A Teoria das Fronteiras, proposta por Clark (2000), sugere que os indivíduos vivem em diferentes domínios, sendo eles o laboral e o familiar, separados por fronteiras físicas, que se referem aos espaços onde ocorrem comportamentos específicos de cada domínio, como por exemplo as paredes do local de trabalho ou de casa, psicológicas, que consistem em regras criadas pelos próprios indivíduos, que determinam quais são os padrões de pensamento, comportamentos e emoções adequados para cada domínio, ou temporais, que dizem respeito a horários de trabalho definidos, onde são separados os momentos em que é realizado o trabalho dos momentos designados para cumprir responsabilidades familiares (Agbanu et al., 2023; Silva, 2023). Esta teoria explica que as fronteiras entre esses domínios são definidas pela abertura e flexibilidade de cada um e, a capacidade de atravessar as fronteiras com sucesso, depende do nível de autonomia do indivíduo, bem como do seu grau de identificação com os domínios em questão (Chauhan et al., 2024).

Por outro lado, a Teoria dos Limites explica que os trabalhadores criam, preservam e alteram limites (psicológicos, físicos e/ou comportamentais), de forma a simplificar e classificar o mundo que

experienciam. Esta teoria centra-se nos papéis que os indivíduos assumem através de rótulos de categorias sociais, sendo duas delas o trabalho e a esfera doméstica e, defende ainda, que os indivíduos possuem a capacidade de atravessar e transitar entre estes limites, saindo de um papel e entrando noutro (Chauhan et al., 2024). O conceito de limites acaba por definir as entidades como separadas umas das outras e, assim, os indivíduos constroem e mantêm limites como forma de simplificar e dar sentido ao seu ambiente, logo esta teoria foca-se precisamente na construção e gestão desses limites (Ashforth et al., 2000).

A Teoria do Conflito Interpapéis explica que o equilíbrio entre a vida familiar e profissional pode ser alcançado quando os papéis sociais nos domínios da vida profissional e familiar são compatíveis ou quando o conflito entre eles é inexistente ou reduzido. Além disso, os indivíduos que enfrentam conflito de papéis entre domínios da vida, que ocorre quando as exigências de diversos papéis são consideradas incompatíveis entre si, tendem a experienciar insatisfação nos domínios em que os papéis entram em conflito, como por exemplo o conflito trabalho-família, onde as pressões associadas ao papel laboral e ao papel familiar se tornam mutuamente incompatíveis (Kossek & Thompson, 2015; Sirgy & Lee, 2017).

A Teoria da Segmentação explica que um afeto negativo num determinado domínio da vida tende a transbordar para outros domínios quando existe um nível de sobreposição entre eles em termos de tempo, espaço, esforço e recursos e, como tal, para evitar que exista esse transbordo, os indivíduos criam e mantêm barreiras psicológicas em torno de domínios específicos da sua vida. Esta teoria defende que ao segmentarem, os indivíduos acabam por isolar a insatisfação experienciada num domínio específico da vida, prevenindo assim a propagação do afeto negativo para outros domínios (Sirgy & Lee, 2017).

A Teoria da Compensação, foi inicialmente proposta por Staines (1980) para compreender a relação entre os papéis profissionais e familiares (Bedu-Addo, 2010). Esta teoria pressupõe a existência de um desfasamento de exigências e satisfação entre domínios, sendo que a não realização pessoal em determinado domínio transborda para o outro domínio numa forma de maior esforço e dedicação, na qual o indivíduo irá procurar a realização que previamente não conseguiu encontrar na outra esfera (Silva, 2016). Ou seja, esta teoria sugere que o indivíduo procura compensar aquilo que lhe falta num dos domínios através da sua dedicação ao outro domínio (Sen & Hooja, 2018).

A Teoria do *Spillover* defende que existe uma relação entre a vida profissional e a vida extralaboral, onde uma experiência na vida pessoal está ligada ou projeta-se em forma de experiência para a vida profissional, tanto positiva como negativa (Silva, 2023). Deste modo, esta teoria acredita que as emoções, atitudes, competências e comportamentos são transferíveis, tanto de forma positiva como negativa, do trabalho para a vida pessoal e da vida pessoal para o trabalho, demonstrando assim uma natureza bidirecional (Brites, 2023).

Todas estas teorias foram propostas com o intuito de procurar explicar o fenómeno do equilíbrio trabalho-vida. As teorias do Spillover, do Conflito, da Segmentação, das Fronteiras e dos Limites foram concebidas principalmente no contexto do equilíbrio trabalho-vida, enquanto as restantes no âmbito de várias ciências sociais, como a sociologia, psicologia, entre outras, sendo que existem áreas de interseção entre as diversas teorias, que tornam difícil a sua distinção (Khateeb, 2021), porém é importante referi-las individualmente, sendo que cada uma proporciona um enquadramento distinto.

Quando se iniciaram os estudos relativos ao equilíbrio trabalho-vida, os autores pensavam sobretudo na dimensão da família, sendo que a preocupação surgiu numa altura em que diversas empresas começaram a criar medidas que visassem apoiar as suas colaboradoras com as suas responsabilidades familiares (Swathi & Mohapatra, 2015). Contudo, mais tarde, com o receio de que os colaboradores que não tinham filhos e possuíam menos apoio social ficassem insatisfeitos, começaram a surgir políticas que permitiam que todos os colaboradores pudessem conciliar os aspetos da sua vida profissional e pessoal (Keeney et al., 2013 como citado em Lopes, 2023), sendo que as políticas de trabalho-família não são apenas importantes para os colaboradores com responsabilidades familiares, mas sim para todos (Medina-Garrido et al., 2017).

A relação entre trabalho e a vida pessoal pode ser vista a partir de duas perspetivas diferentes, sendo a primeira, o conflito que os colaboradores enfrentam entre as diversas exigências do trabalho e da vida pessoal e, a segunda, a capacidade de equilibrarem essas exigências, permitindo que alcancem assim um maior grau de bem-estar (Pacheco et al., 2021). Assim, as definições existentes na literatura podem ser englobadas em duas dimensões, sendo elas o conflito trabalho-vida e o equilíbrio trabalho-vida. (Brites, 2023). O equilíbrio trabalho-vida consiste na perceção individual de que as atividades profissionais e não profissionais são compatíveis e promovem o crescimento de acordo com as prioridades atuais na vida de cada indivíduo (Gragnano et al., 2020). Já o conflito trabalho-vida é caracterizado pelo conflito de papéis exigidos pela organização para a qual o indivíduo trabalha e pela sua própria vida pessoal, podendo este conflito ser baseado em tempo ou em pressão, logo as pressões de tempo associadas ao papel dos indivíduos podem dificultar o cumprimento das exigências de outros papéis (Pacheco et al., 2021).

Por vezes, ainda se confunde a relação trabalho-família com a relação trabalho-vida, contudo as mesmas diferem entre si. A relação trabalho-família engloba fatores relacionados com o trabalho e com a vida familiar, como por exemplo ir buscar os filhos à escola. Já a relação trabalho-vida, engloba não só os aspetos familiares da vida do indivíduo, mas também todos os outros que fazem parte da mesma, tais como lazer, descanso, convívio, entre outros (Kossek & Lee, 2017). É ainda importante referir que as tensões entre as exigências profissionais e familiares acabam por potenciar o conflito trabalho-família, que ocorre devido à incompatibilidade em conciliar as exigências do trabalho com as da vida familiar (Silva, 2023).

A relação trabalho-vida é um conceito bidirecional, possuindo duas perspetivas fundamentais, sendo estas baseadas no conflito ou no equilíbrio. No que diz respeito ao conflito, a perspetiva negativa, sustenta que a participação na esfera pessoal irá tornar mais difícil a participação na esfera profissional e vice-versa, defendendo que ambas as esferas são incompatíveis, visto que as exigências num dos papéis interferem no outro (Lopes, 2023), referindo ainda que como o tempo e a energia dos colaboradores são limitados pode existir uma sobrecarga, devido ao desempenho de múltiplos papéis simultaneamente, podendo consequentemente gerar conflitos (Silva, 2016). Relativamente ao equilíbrio, a perspetiva positiva, o Equilíbrio Trabalho-Vida consiste num método que ajuda os colaboradores das organizações a equilibrarem melhor as vertentes pessoal e profissional das suas vidas, fazendo uma gestão eficaz entre o trabalho e as responsabilidades que se espera que um indivíduo desempenhe (Chauhan et al., 2024), esta perspetiva defende ainda que ambas as vertentes podem contribuir para um enriquecimento mútuo (Silva, 2016).

A relação entre a vida pessoal e profissional pode ser afetada por três tipos principais de conflitos, decorrentes das exigências de um papel sobre o outro, comprometendo assim a capacidade de cumprir as responsabilidades em ambas as áreas. Neste sentido, os conflitos podem ser classificados em conflito de tempo, onde o tempo dedicado às exigências de um papel dificulta o cumprimento das responsabilidades do outro, conflito de pressão, quando a pressão resultante da participação num papel torna difícil satisfazer os requisitos do outro e, conflito de comportamento, que ocorre quando os comportamentos exigidos por um papel dificultam o cumprimento das exigências do outro (Greenhaus & Beutell, 1985).

A investigação sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tem-se vindo a intensificar, devido a inúmeros fatores como mudanças tecnológicas e sociais (Brites, 2023), maior participação feminina no mundo profissional, evolução tecnológica que permite que os colaboradores estejam conectados ao seu trabalho a qualquer hora e em qualquer lugar, envelhecimento da sociedade e aparecimento de estruturas familiares não convencionais (Greenhaus & Kossek, 2014).

Os principais determinantes do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são o indivíduo, a família, o trabalho, a organização e o ambiente social (Delecta, 2011, como citado em Silva, 2023). Já dentro dos principais fatores que podem influenciar este equilíbrio, podemos encontrar o número de horas de trabalho e extralaborais e a carga de trabalho (Silva, 2023).

As práticas de Equilíbrio Trabalho-Vida consistem em todas as iniciativas adotadas pelas organizações que permitem conciliar a vida profissional com a vida pessoal aos seus trabalhadores (Darcy et al., 2012, como citado em Brites, 2023). Algumas das práticas facilitadoras deste equilíbrio são o horário flexível, teletrabalho, *coworking*, arranjos temporais, programas de assistência aos colaboradores, parcerias com ginásios, creches no local de trabalho ou apoio financeiro para as mesmas,

sendo que todas estas medidas pretendem apoiar e facilitar os trabalhadores na conciliação das exigências profissionais e pessoais (Brites, 2023).

O Equilíbrio Trabalho-Vida possui algumas vantagens e desvantagens associadas, sendo que este visa ajudar os colaboradores a equilibrarem as suas vidas pessoais e profissionais (Chauhan et al., 2024). De um modo geral, o equilíbrio trabalho-vida pode estar relacionado a um bem-estar físico, emocional e mental, podendo influenciar significativamente a satisfação profissional, o compromisso organizacional e o envolvimento dos colaboradores. Além disso, as organizações que promovem estas iniciativas possuem uma maior probabilidade de atrair e reter talentos qualificados e de contribuir para uma maior produtividade, criatividade e desempenho dos seus colaboradores (Shah & Gawande, 2024). Inclusive, um estudo de Machado (2020), composto por 228 participantes, demonstra que o equilíbrio trabalho-vida prediz positivamente a satisfação no trabalho, sendo que a conciliação entre a vida pessoal e profissional, aumenta a satisfação conjugal, parental, familiar e com a vida, assim como reduz os problemas cognitivos, de saúde e familiares.

No que diz respeito ao indivíduo, algumas das vantagens inerentes são melhor aprendizagem do trabalho e das competências de comunicação; melhoria da moral; promoção da saúde e bem-estar do trabalhador; aumento de motivação; forte ligação emocional ao trabalho; e redução do stress laboral (Balu & Panda, 2019), sendo que um estudo realizado por Bocean et al. (2023), composto por uma amostra de 452 colaboradores, comprovou que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores pode aumentar a sua satisfação pessoal e profissional, bem como a sua motivação, tal como os resultados de um estudo realizado por Zhang et al. (2024), com 578 participantes, indicam que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional influencia positivamente o capital psicológico, bem como a satisfação profissional dos colaboradores, o que contribui para uma melhoria nos resultados relativos à saúde mental. Já as desvantagens podem ser aumento de fadiga, possíveis causas de stress, impacto negativo na saúde mental dos colaboradores e falta de tempo para a vida pessoal (Balu & Panda, 2019).

Já relativamente à organização, uma meta-análise realizada por Wong et al. (2020) analisa 58 estudos, onde é revelada uma relação positiva entre o equilíbrio trabalho-vida e o desempenho organizacional, além disso, é comprovado que este equilíbrio acarreta algumas vantagens, como por exemplo impulsiona a motivação de carreira, melhora a assiduidade, atrai e retém mais candidatos, reduz custos, melhora a qualidade do trabalho, promove compromisso organizacional e aumenta a produtividade, afetando assim a sustentabilidade organizacional. Esta meta-análise refere inclusive que mais de 50% dos entrevistados preferem empregos que lhes proporcionem equilíbrio trabalho-vida do que salários atrativos. Contudo, se os colaboradores se demonstrarem incapazes de equilibrarem a sua vida pessoal com o trabalho pode existir redução de produtividade; comportamentos negativos e ambiente de trabalho prejudicial; diminuição do compromisso e da lealdade organizacional; aumento dos custos com cuidados de saúde; taxas mais elevadas de absentismo e rotatividade de pessoal; redução

da flexibilidade organizacional; e diminuição das taxas de retenção dos colaboradores (Balu & Panda, 2019).

Segundo Thilagavathy e Geetha (2021), o Equilíbrio Trabalho-Vida consiste na capacidade de as pessoas alcançarem facilmente, com os recursos disponíveis, os seus compromissos ou objetivos em todos os domínios da sua vida (pessoal, família, trabalho e sociedade) (Brites, 2023). Contudo, é importante salientar que este equilíbrio difere de pessoa para pessoa, depende se situações específicas do género, de objetivos profissionais e de preferências individuais (Shah & Gawande, 2024), como tal as organizações não devem oferecer um único modelo de Equilíbrio Trabalho-Vida, mas devem sim adotar práticas que apoiem as necessidades de todos os colaboradores (Brites, 2023), como acordos de trabalho flexíveis, políticas de trabalho remoto e/ou opções de teletrabalho, programas de bem-estar, horários flexíveis e semanas de trabalho comprimidas (Bello et al., 2024).

Por fim, é importante referir que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não significa propriamente uma divisão igualitária, mas sim a capacidade de manter o controlo e a competitividade no trabalho, preservando sempre um estilo de vida saudável e gratificante, tanto a nível pessoal como profissional, incluindo tempo suficiente para o lazer. O principal objetivo do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é harmonizar as diferentes áreas da vida, aumentando a autorrealização dos colaboradores e prevenindo os riscos de problemas como depressão e stress. Ou seja, de forma sucinta, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional refere-se a um equilíbrio onde o colaborador consegue responder de forma eficaz às exigências do seu trabalho, mas também da sua vida pessoal (Chauhan et al., 2024).

2.1.3. Intenção de Turnover

O Turnover é um termo inglês, sendo o termo utilizado como sinónimo em português a rotatividade (Silveira, 2011). Este é um dos temas mais estudados nas organizações (Sousa, 2020) e refere-se ao número de colaboradores que abandonam a organização durante um período de tempo específico, ou seja, consiste no fluxo de admissões e demissões de colaboradores de uma empresa (B. Santos et al., 2024), o que possui um grande impacto para as organizações (Al-Suraihi et al., 2021). O turnover tem vindo a chamar cada vez mais à atenção, pelo facto de apresentar um custo elevado para as organizações, através de custos da própria oportunidade, da formação inicial, do processo de recrutamento e seleção e de um custo indireto relativo à diminuição da moral dos colaboradores que permanecem na organização (Nascimento, 2018).

As razões para a rotatividade podem ser categorizadas em três grupos, os fatores relacionados com o trabalho, os individuais e os externos. O primeiro grupo diz respeito a satisfação laboral, salário, desempenho e compromisso organizacional, o segundo à idade, escolaridade, género e tempo de

serviço, já o último é relativo à taxa de desemprego, perceção sobre oportunidades de emprego e presença de sindicatos. Os fatores individuais podem influenciar a rotatividade, no que diz respeito à idade, visto que usualmente as pessoas mais velhas estão mais dispostas a permanecer nas respetivas organizações em comparação com as mais jovens (Mengmeng et al., 2025), apresentando assim níveis de intenção de turnover mais reduzidos (Hur, 2024). Relativamente à escolaridade, fatores educacionais foram identificados como motivos para a rotatividade (Mengmeng et al., 2025), sendo os trabalhadores com baixas qualificações mais propensos a mudar de emprego do que os trabalhadores com qualificações mais elevadas (OECD, 2023), visto que a oferta deste tipo de mão de obra excede a procura, o que resulta em salários mais baixos e numa menor satisfação profissional, tornando assim estes colaboradores mais suscetíveis a aceitar novas oportunidades (Kaunda, 2020). Podem existir diferenças relativamente ao género consoante os contextos, estando por vezes os indivíduos do sexo masculino mais associados ao abandono das organizações (Mengmeng et al., 2025), mas também podendo existir a tendência de aumento da intenção de turnover entre colaboradores do sexo feminino (Hur, 2024), por exemplo, no ano de 2019, a duração média de um emprego ocupado pelo mesmo trabalhador era de 9 anos e 10 meses para as mulheres e de 10 anos e 6 meses para os homens em 30 países da OCDE (OECD, 2023). Por fim, usualmente os trabalhadores com maior tempo de serviço possuem uma menor intenção de turnover (Teshome & Gebreslassie, 2024), sendo que um maior tempo de serviço está usualmente correlacionado com o aumento da lealdade e do compromisso dos colaboradores com a organização a que pertencem (Soeprapto et al., 2024). Existem também nove fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores no que diz respeito a abandonarem ou permanecerem na organização, sendo eles colegas pouco colaborativos, má gestão, ambiente de trabalho inadequado, carga de trabalho excessiva, pressão familiar, salário baixo e avaliação de desempenho inadequada, segurança no emprego, e comportamento rígido ou autoritário de supervisores e chefias (Al-Suraihi et al., 2021).

Na presente dissertação, o conceito de intenção de saída refere-se à predisposição ou desejo de o colaborador deixar a organização em que trabalha. A intenção de saída diz respeito a uma medida onde é possível compreender o número de colaboradores que sentem a necessidade de deixar uma organização (Monteiro, 2020) para encontrar um trabalho melhor num futuro próximo (Saufi et al., 2023) e é expectável que seja o principal preditor do comportamento real do turnover (Cohen et al., 2016). Ou seja, a intenção de saída consiste numa atitude comportamental, que se refere à vontade dos colaboradores abandonarem a organização (Monteiro, 2022), por isso de forma a reduzir o turnover, a organização deve focar-se na diminuição da intenção de turnover, visto que se esta não for abordada terá um impacto negativo (Rosita et al., 2024).

Embora o foco deste estudo seja a intenção de turnover, a compreensão das diversas categorias de turnover é fundamental para contextualizar o fenómeno. Assim sendo, o Turnover pode assumir formas como individual ou coletivo e voluntário ou involuntário, isto é, se a decisão de sair foi tomada

pelo colaborador ou pela organização (Monteiro, 2022). O turnover voluntário verifica-se quando o colaborador deixa a organização por decisão própria, muitas vezes motivado por uma alternativa melhor, já o turnover involuntário, ocorre quando a organização toma a decisão de demitir o colaborador (Cruz, 2019). Neste sentido, a intenção de turnover constitui um dos indicadores mais significativos do comportamento subsequente do turnover voluntário (Ike et al., 2023) e acarreta diversas consequências para a organização, destacando-se sobretudo o facto de poder culminar em turnover, visto que possui um grande impacto na organização devido aos custos associados, bem como à influência negativa na produtividade, sustentabilidade, competitividade e rentabilidade da organização (Al-Suraihi et al., 2021).

É importante perceber que mesmo nas organizações onde os índices de turnover são baixos, não significa que os índices de intenção de turnover também o sejam, visto que sair é diferente de ter a intenção de sair, como tal o turnover é também diferente da intenção de turnover (Sousa, 2020). Ou seja, a intenção de turnover é considerada como preditora do turnover (Callado et al., 2023), sendo que o precede e, a previsão correta da intenção de turnover, permite que as organizações intervenham e previnam o turnover efetivo (Lazzari et al., 2022).

A intenção de turnover é compreendida como um conjunto de aspetos psicológicos, cognitivos e comportamentais que acabam por refletir a tendência subjetiva do funcionário de deixar a organização em determinado momento do futuro. Usualmente os indivíduos tendem a expressar os seus sentimentos relativamente ao desejo de sair ou permanecer na organização aos seus colegas mais próximos, o que se compreende como intenção de turnover expressa (Abid & Butt, 2017). A intenção de turnover não deve ser confundida com o turnover, sendo que a intenção de turnover corresponde à predisposição do colaborador para deixar voluntariamente a organização e o turnover consiste efetivamente na separação real entre o colaborador e a organização, podendo partir de qualquer um deles (Soares et al., 2022). Ainda, a intenção de turnover, que corresponde à disposição declarada de um colaborador em deixar a organização dentro de um período de tempo definido, é considerada o melhor preditor do turnover real, sendo este conceito muito utilizado para estudar a retenção de colaboradores (Lazzari et al., 2022). Apesar da intenção de saída da organização ou da profissão estar em consideração, esta diz respeito a um processo de decisão interna que pode evoluir e ganhar consciência ao longo do tempo, culminando na materialização do turnover, por isso, a intenção de turnover é um excelente preditor e antecedente da decisão final de deixar a organização ou a profissão, visto que reflete a tendência, o estado de espírito e o plano inicial (Callado, 2023).

Existem diversos preditores da intenção de turnover, tais como o facto de o colaborador não se identificar com a organização, a insatisfação no trabalho, o reduzido comprometimento organizacional, a perceção de injustiça relativamente à remuneração e benefícios, as condições de trabalho, os conflitos, a sobrecarga e ambiguidade de papéis, as dificuldades de conciliação entre a vida pessoal e profissional,

as oportunidades de formação e de desenvolvimento de competências (Monteiro, 2022), as relações interpessoais na organização e a diminuição de compromisso do colaborador para com as suas funções (Pereira, 2020).

Em suma, o turnover não é um fenómeno uniforme (Pereira, 2011) e é considerado um dos maiores problemas para as organizações, sendo que se revela algo bastante dispendioso e a intenção de turnover da empresa revela-se o indicador mais imediato e preciso do comportamento real de abandono da organização (Mendes, 2014). Posto isto, tendo em conta que os custos associados ao turnover são elevados, as empresas preocupam-se que a taxa de turnover permaneça a níveis aceitáveis (Nascimento, 2018).

2.2. Relação entre variáveis

2.2.1. Práticas de Trabalho Flexível e Equilíbrio Trabalho-Vida

Nas últimas décadas o mundo do trabalho tem vindo a sofrer constantes transformações nas esferas económicas, sociais e laborais, mas também no que diz respeito a trajetórias individuais e profissionais das pessoas. Deste modo, as organizações têm vindo a redefinir a abordagem tradicional do trabalho para uma abordagem mais híbrida, em detrimento da evolução das tecnologias da informação e comunicação (Wessels et al., 2019), o que consequentemente fez com que as práticas de trabalho flexível tenham vindo a ganhar popularidade por promoverem um melhor equilíbrio trabalho-vida e uma maior qualidade de vida no trabalho (Shilpakar et al., 2024). Assim, as práticas de trabalho flexível constituem recursos organizacionais que visam auxiliar os colaboradores a criar e manter fronteiras entre a vida pessoal e profissional, de forma a aumentar e harmonizar o seu equilíbrio trabalho-vida (Ferdous et al., 2021).

A flexibilidade revela-se algo bastante atrativo para os colaboradores, devido aos benefícios que acarreta, tais como a redução dos conflitos entre a vida profissional e familiar, promovendo um maior equilíbrio e controlo de ambas, além de permitir atenuar o desgaste associado à vida profissional. Um estudo de Hill et al. (2004), com uma amostra de 48 países, verificou que a flexibilidade estava relacionada a conflitos menores entre o trabalho e a família, demonstrando assim que esta prática beneficia tanto os indivíduos como as organizações a nível mundial (Ardi et al., 2024; Hill et al., 2010) e, desta forma, destaca-se a relação positiva entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Assim sendo, as organizações têm progressivamente adotado práticas de gestão de recursos humanos, de forma a favorecerem os seus colaboradores e de lhes permitirem ter um maior equilíbrio trabalho-família e, consequentemente, uma melhor qualidade de vida (Quintão, 2020).

A crescente procura por parte dos trabalhadores para harmonizar a sua vida pessoal com a profissional, aliada à necessidade das organizações conterem o aumento de custos indiretos de produção, desperdício e perda de horas produtivas, fez com que a adoção de práticas de trabalho flexível se mostrasse uma técnica promissora para as organizações (Silva et al., 2010), por isso, a implementação de um horário flexível é uma medida rápida e barata que tem vindo a ser adotada (Dunne, 2007, como citado em Silva, 2023). Este tipo de práticas é considerado inovador na gestão de recursos humanos, possuindo um grande impacto no equilíbrio trabalho-família, ao proporcionarem aos colaboradores qualidade de vida e bem-estar, permitindo que correspondam às exigências do trabalho e da família e, ainda, tenham disposição para investir em aprendizagem ao longo da vida (Quintão, 2020).

Os horários de trabalho flexíveis promovem um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e aumentam a produção e motivação dos colaboradores, reduzindo também possíveis distrações e o tempo de deslocação, que por vezes existem nos contextos tradicionais de escritório, visto que permitem que os colaboradores trabalhem durante as suas horas de maior produtividade (Agbanu et al., 2023), possibilitando a sua escolha de quando começam ou acabam de trabalhar (Hill et al., 2008, como citado em Silva, 2023). Logo, empresas que ofereçam estas vertentes conseguem atrair e manter colaboradores que priorizem estes aspetos (Ardi et al. 2024), visto que foi comprovado que os colaboradores que possuem a oportunidade de usufruir de horários flexíveis dispõem de níveis significativamente mais baixos de interferência do trabalho na sua vida pessoal, em comparação a colaboradores com horários fixos (Hayman, 2009, como citado em Flor, 2019).

No estudo conduzido por Barck-Holst et al. (2020) verificou-se que a redução horária leva a que os trabalhadores sintam que possuem mais tempo para dedicar às suas atividades extra-laborais e, por isso, consigam usufruir de um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Este equilíbrio, por sua vez, pode contribuir para que tanto o empregador como os trabalhadores compreendam que a flexibilidade estimula um maior empenho e favorece a retenção na organização (Dias, 2022).

A Teoria das Exigências e dos Recursos no Trabalho (JD-R) explica como as exigências e os recursos de trabalho possuem efeitos diretos e indiretos no bem-estar dos colaboradores. Os recursos do trabalho dizem respeito a aspetos físicos, psicológicos, organizacionais ou sociais do trabalho que podem reduzir as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, sendo as práticas de trabalho flexível um exemplo, estes permitem satisfazer necessidades humanas básicas, como a autonomia, as relações e a autoeficácia, possibilitando assim um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. É importante que as organizações proporcionem aos seus trabalhadores desafios e recursos suficientes no trabalho, de forma a possibilitar que os trabalhadores atinjam o seu melhor desempenho profissional. (Bakker & Demerouti, 2013). Esta teoria é caracterizada pela sua flexibilidade e baseia-se em três proposições, a primeira pretende explicar que as organizações são caracterizadas por exigências e recursos laborais distintos, sendo que as exigências envolvem aspetos

do trabalho que requerem esforço sustentado, associados a custos fisiológicos e/ou psicológicos, enquanto os recursos laborais englobam aspetos físicos, sociais ou organizacionais como potencial motivador e ajudam a alcançar metas de trabalho, a mitigar o impacto das exigências laborais e a promover o desenvolvimento pessoal; a segunda visa explicar como as exigências e os recursos iniciam dois processos distintos, sendo eles o processo de deterioração da saúde e o processo motivacional; já a terceira, explica que as exigências e os recursos laborais afetam, em conjunto, o bem-estar dos colaboradores, sendo que os recursos podem minimizar o impacto negativo das exigências (Demerouti, 2025). Posto isto, é possível concluir que as práticas de trabalho flexível, sendo um recurso, ajudam a mitigar as exigências do trabalho, possibilitando um maior equilíbrio trabalho-vida.

A Teoria das Fronteiras permite também explicar a relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida, tendo em conta que parte do princípio de que as pessoas criam, mantêm ou alteram fronteiras entre os domínios do trabalho e da família dos indivíduos, com o intuito de organizar e simplificar o mundo à sua volta (Allen et al., 2014). Por isso, o ajuste das fronteiras entre os domínios do trabalho e da vida pessoal, vai permitir que os colaboradores obtenham equilíbrio entre ambas as vertentes e reduzam os conflitos interdomínios (Clark, 2000). Assim, as práticas de flexibilidade como horários flexíveis, permitem aos colaboradores gerir voluntariamente as fronteiras temporais e espaciais, de forma a que possam decidir como fazer a divisão do tempo e energia entre o trabalho e a vida pessoal, o que acaba por proporcionar uma maior autonomia na execução de tarefas, consequentemente promovendo um equilíbrio ao reduzir conflitos entre domínios. Ou seja, esta teoria explica a relação entre as variáveis equilíbrio trabalho-vida e práticas de trabalho flexível ao destacar o controlo que os colaboradores possuem sobre as fronteiras entre os domínios pessoal e laboral (Kossek et al., 2023).

Algumas pesquisas sugerem que níveis mais elevados de apoio por parte do empregador, possuem um impacto significativo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Allen, 2001). Os apoios fornecidos pela entidade empregadora à família dividem-se usualmente em inúmeras categorias, sendo algumas as políticas de flexibilidade e a prestação de cuidados a dependentes. Os indivíduos que usufruem de políticas de trabalho-família tendem a percepcionar um maior apoio organizacional à família, no sentido de facilitar a gestão das suas responsabilidades familiares. Além disso, os colaboradores poderão sentir-se mais capazes de se concentrarem em fazer bem o seu trabalho, sem deixarem de satisfazer as necessidades da família, o que acaba por resultar em gratidão (Kossek et al., 2006). Os colaboradores são pessoas completas com necessidades essenciais na sua vida além do seu trabalho. Como tal, parte-se do princípio de que os indivíduos sentem que são mais capazes de satisfazer as suas necessidades exercendo flexibilidade, sentindo-se assim mais motivados, leais e empenhados (Hill et al., 2008). Têm vindo a surgir inúmeras iniciativas relacionadas com as modalidades de flexibilidade espaço-tempo, com o intuito de tornar possível que os colaboradores trabalhem em qualquer lugar e a qualquer hora, de forma a permitir alcançar o desejado equilíbrio trabalho-família

(Quintão, 2020). O crescente interesse na flexibilidade no local de trabalho, permite aos colaboradores que tenham mais controlo sobre onde e quando trabalham, de forma a ajudar na gestão do trabalho, família e outras funções não profissionais (Kossek & Thompson, 2015).

Estudos indicam que quanto maior for a perceção que um indivíduo possui relativamente ao controlo que nutre sobre onde, quando e como trabalha, maior será a eficácia trabalho-família (Kossek et al., 2006). Posto isto, a flexibilidade permite que os colaboradores possuam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Chatterjee et al., 2022) e revela-se algo bastante atrativo para os colaboradores por isso mesmo (Ardi et al., 2024), salientando assim a relação positiva que existe entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pressuposto na primeira hipótese.

Deste modo, propõe-se uma relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo elaborada da seguinte forma:

Hipótese 1: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

2.2.2. Equilíbrio Trabalho-Vida e Intenção de Turnover

O Equilíbrio Trabalho-Vida atua como um fator importante para assegurar o crescimento de uma organização, sendo a Intenção de Turnover o desejo consciente e deliberado de deixar essa organização. Posto isto, a dificuldade em alcançar o equilíbrio trabalho-vida resulta em maior stress, o que acaba por levar a um aumento da intenção de turnover (Saleem et al., 2024). Neste sentido, são apresentados níveis elevados de intenção de saída quando existem dificuldades em conciliar a vida profissional com a pessoal, como tal a implementação de estratégias, que visam promover a retenção de colaboradores e o equilíbrio entre ambas as esferas predominantes da sua vida, demonstra-se essencial (Fayyazi & Aslani, 2015).

A perceção que os colaboradores possuem relativamente ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal revela-se um indicador positivo para os resultados de uma organização (Silva, 2023), visto que a perceção positiva que os colaboradores possuem da organização tende a reduzir a sua intenção de turnover (Saufi et al., 2023). Assim sendo, é necessário que as organizações encontrem estratégias de retenção e de equilíbrio entre as duas esferas predominantes da vida dos colaboradores (Monteiro, 2020), isto é, o trabalho e a vida extralaboral, visto que independentemente das características da organização onde trabalha, se o colaborador encontrar um desequilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, apresentará uma maior intenção de abandonar as suas funções laborais, o que confere a existência de uma relação direta entre o conflito vida pessoal e profissional e a Intenção de Turnover

(Monteiro, 2022). Assim sendo, a teoria do spillover, inicialmente proposta por Staines (1980), explica que se um colaborador estiver insatisfeito com uma das vertentes da sua vida essa insatisfação vai transbordar para a outra, sendo que consiste numa transmissão, dentro da mesma pessoa, de tensão de um domínio da vida para outro (Lott & Wöhrmann, 2022). Por isso, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional conduz a conflitos de papéis, ao esgotamento dos recursos individuais e a um aumento da dupla pressão proveniente do trabalho e da vida pessoal, o que acaba por resultar, de acordo com a teoria dos papéis, em níveis elevados de stress e no aumento das intenções de turnover (Lin & Li, 2025)

Os colaboradores que percecionam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tendem a apresentar uma menor intenção de abandonar o emprego, enquanto, por outro lado, o conflito trabalho-vida está associado a um aumento da intenção de turnover por parte dos colaboradores (Fayyazi & Aslani, 2015). Neste sentido, a intenção de abandonar o emprego constitui a variável que melhor evidencia o impacto do conflito trabalho-vida, sendo que possui repercussões tanto a nível individual, como no desempenho profissional (Monteiro, 2020). Pelo contrário, a sobrecarga do trabalho e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional revelam-se responsáveis pelo aumento da intenção de turnover (Alves et al., 2024).

De forma consistente, os estudos demonstram a importância de alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, apresentando evidências de que esse equilíbrio reduz a rotatividade de colaboradores (Bocean et al., 2023), visto que os colaboradores que conseguem gerir as duas vertentes das suas vidas relatam uma maior satisfação no trabalho e, consequentemente, uma menor intenção de deixar o seu trabalho (Saufi et al., 2023). Ainda, existem evidências de que o preditor mais significativo de uma elevada intenção de turnover é o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo que a principal causa do mesmo está ligada a pressões profissionais (Monteiro, 2020).

Os colaboradores que conseguem minimizar o conflito trabalho-família alcançam um nível mais elevado de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e uma intenção reduzida de abandonar a organização, ou seja, indivíduos que conseguem gerir de forma eficaz a sua vida pessoal e profissional (Equilíbrio Trabalho-vida) reportam níveis mais elevados de satisfação no trabalho, o que consequentemente resulta na redução da sua intenção de rotatividade (Saufi et al., 2023). Neste sentido, o estudo realizado por Saufi et al. (2023), com uma amostra de 466 pessoas, constatou que o Equilíbrio Trabalho-Vida está negativamente relacionado com a Intenção de Turnover, podendo esta relação ser justificada pela Teoria da Troca Social, que sugere que a satisfação das diversas necessidades (pessoais e profissionais) dos colaboradores reduz a sua intenção de turnover, sendo as interações sociais e económicas essenciais na relação entre o colaborador com a sua empresa.

A qualidade de vida no trabalho, que diz respeito à perceção mental dos colaboradores em relação às suas necessidades físicas e psicológicas no trabalho, como por exemplo no âmbito do equilíbrio trabalho e vida, é um fator determinante para as organizações conseguirem atrair e reter bons

colaboradores (Silva, 2023), sendo que a dificuldade de conciliação entre o trabalho e a família é destacada como um dos principais preditores da Intenção de Turnover (Monteiro, 2022).

Posto isto, o modelo teórico da Troca Social de Blau (1964) defende que os colaboradores têm maior probabilidade de desenvolver uma intenção positiva de se envolver num determinado comportamento se tiverem uma atitude favorável em relação ao mesmo, ou seja, é mais provável que permaneçam na organização quando possuem uma atitude positiva em relação à mesma. Por isso, a existência de práticas organizacionais como horários de trabalho flexíveis, programas de bem-estar e apoio psicológico e opções de trabalho remoto (Rajkumar et al., 2025), faz com que os colaboradores que as percecionam tendam a compreender melhor os princípios e valores da organização, sentindo-se também mais apoiados, o que reduz a sua intenção de abandonar o emprego (Saufi et al., 2023). Esta teoria propõe que todas as relações sociais estão inseridas num "quadro de troca", por isso quando uma parte recebe benefícios de outra, sente-se compelida a retribuir o favor, de modo a manter esta relação de troca. Neste caso, a disponibilização de práticas de trabalho flexível que proporcionem equilíbrio trabalho-vida aos colaboradores, leva a que estes tentem retribuir esta atitude positiva face ao trabalho, aumentando o seu compromisso organizacional o que, consequentemente, faz com que permaneçam na organização, quer por desejo, por necessidade ou por dever (Tsen et al., 2021).

A Teoria do Spillover pode também sustentar a relação entre o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover, visto que defende que as experiências positivas num domínio resultam em realização e conquista no outro. Esta teoria reconhece que existe uma transferência de experiências, competências, humores e comportamentos de um domínio para outro, por isso, existe uma relação direta entre a vida pessoal e profissional, podendo os indivíduos procurar benefícios da vida pessoal na vida profissional, e vice-versa (Khateeb, 2021). Assim sendo, quando um colaborador usufrui de práticas organizacionais que lhe proporcionem equilíbrio trabalho-vida, a satisfação proporcionada à sua vida profissional reflete-se na satisfação na sua vida pessoal o que, consequentemente, irá diminuir a sua intenção de abandonar a organização.

As organizações implementam estratégias de promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com o intuito de reduzir o conflito trabalho-vida e, consequentemente, aumentar o compromisso com a organização e reduzir a intenção de turnover dos colaboradores (Saufi et al., 2023). Posto isto, sugere-se que o Equilíbrio Trabalho-Vida relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover (Fayyazi & Aslani, 2015), assim sendo, com base na literatura, enunciamos a hipótese 2:

Hipótese 2: O Equilíbrio Trabalho-Vida está negativamente relacionado com a intenção de turnover.

2.2.3. Práticas de Trabalho Flexível e Intenção de Turnover

É fundamental que as organizações avaliem as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos e implementem estratégias eficazes de retenção, sendo que as práticas mais eficientes são aquelas que promovem o compromisso e a lealdade dos colaboradores, o que acaba por contribuir simultaneamente para a melhoria do desempenho global da organização, bem como para a retenção dos seus colaboradores (Oliveira, 2018).

A utilização de práticas de trabalho flexível permite que as organizações distribuam os trabalhadores e o seu tempo em função do tipo de tarefa, o que resulta numa utilização mais eficiente dos recursos humanos, bem como numa maior produtividade e inovação, juntamente de uma redução das intenções de turnover (Shilpakar et al., 2024). Além disso, a implementação de práticas de trabalho flexível pode aumentar substancialmente a intenção dos colaboradores permanecerem na organização (Jiejing et al., 2024).

Os colaboradores valorizam a flexibilidade e estão dispostos a permanecer nas organizações que lhes permitam usufruir dessas práticas formalmente (Kossek et al., 2006). A falta de flexibilidade do horário laboral pode influenciar a intenção de turnover, sendo que pode ter um impacto negativo na conciliação do trabalho e da vida pessoal do colaborador e levá-lo consequentemente a tomar a decisão de abandonar a organização (Monteiro, 2020). Pelo contrário, a flexibilidade no local de trabalho proporciona um maior controlo sobre as funções e envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, resulta em menores intenções de turnover (Shilpakar et al., 2024)

A criação de uma imagem e perceção positiva da organização, acaba por reduzir a sua taxa de turnover (Saufi et al., 2023), considerando-se que existe uma taxa elevada de turnover, quando mais de 10% dos colaboradores abandonam a organização no espaço de um ano (Kuntjoro & Meilani, 2023) e, são apresentados níveis elevados de Intenção de Turnover, quando os colaboradores experienciam excesso de trabalho, ou seja, quando se sentem sobrecarregados com as suas funções, e experienciam stress (Alves et al., 2024), descontentamento com as horas de trabalho e com a pressão para lidar com assuntos da vida extralaboral (Dias, 2022).

O enquadramento teórico para esta relação pode ser encontrado na Teoria da Troca Social, proposta por Homans (1958), que defende que o comportamento social consiste numa troca de bens, tanto materiais, como não materiais, como por exemplo os símbolos de aprovação e, posteriormente desenvolvida por Blau (1964), que considera que as ações voluntárias dos indivíduos são motivadas pelos retornos que esperam obter e que normalmente obtém dos outros. A ideia principal desta teoria é que o comportamento positivo de uma pessoa para outra, numa relação interdependente, por exemplo por parte da organização para o colaborador, cria o potencial para que o recetor se sinta na obrigação de retribuir um comportamento igualmente positivo. Ou seja, se os colaboradores percecionarem as

práticas da sua organização como positivas, terão a tendência para demonstrar comportamentos laborais igualmente positivos, enquanto se a sua perceção for negativa, apresentarão comportamentos negativos (Gašić & Berber, 2023). Portanto, estudos comprovam os efeitos benéficos das práticas de trabalho flexível, utilizando a Teoria da Troca Social, sendo que esta defende que estas práticas indicam a disposição da organização para investir no bem-estar dos colaboradores, o que os pode motivar a retribuir. Assim sendo, os colaboradores aumentam o seu compromisso organizacional, o que, por sua vez, resulta numa redução da intenção de turnover, por isso a teoria da troca social sugere que as práticas de trabalho flexível reduzem a intenção de turnover, visto que os colaboradores tendem a retribuir devido a uma maior perceção de obrigação sentida (Tsen et al., 2021).

Os colaboradores que se demonstram satisfeitos com o seu regime de trabalho possuem a tendência para produzir resultados laborais positivos, o que acaba por reduzir as consequências negativas (Shilpakar et al., 2024), comprovando assim que é expectável que as práticas de trabalho flexível tenham efeitos positivos não só no envolvimento dos colaboradores, bem como nas suas intenções de turnover (Gašić & Berber, 2023).

Os colaboradores tendem a retribuir com diversos resultados positivos, no que diz respeito ao seu trabalho, quando acreditam que a organização está a investir neles através da implementação de práticas de Gestão de Recursos Humanos (Saufi et al., 2023). Posto isto, estudos comprovam que muitos trabalhadores afirmam que a possibilidade de trabalharem remotamente aumenta a sua produtividade e que, além disso, as empresas que implementam políticas flexíveis, como é o caso do trabalho remoto, verificam que existe uma grande redução no que diz respeito à sua taxa de turnover (Psico-smart, 2024). Ou seja, colaboradores com acesso a práticas de trabalho flexível sentem-se integrados na organização e desenvolvem um forte sentido de ligação à mesma (Shilpakar et al., 2024).

Estudos demonstram que as práticas de trabalho flexível podem potenciar a retenção de colaboradores, contribuindo para a redução das taxas de turnover, em contraste com as estruturas de trabalho convencionais (Guoqiang & Bhaumik, 2024), tendo os resultados do estudo de Guoqiang e Bhaumik (2024) comprovado efetivamente que as práticas de trabalho flexível levam à redução das taxas de turnover e, inclusive, um estudo realizado por Bloom et al. (2024), com uma amostra de 1612 colaboradores, comprovou que a adoção de um regime híbrido, considerado uma prática de trabalho flexível, fez com que existisse uma redução significativa na intenção de turnover. Ainda, neste sentido, diversos estudos defendem que existe uma relação negativa entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Intenção de Turnover (Shilpakar et al., 2024), assim sendo, surge a seguinte hipótese:

Hipótese 3: As práticas de trabalho flexível relacionam-se negativamente com a intenção de turnover.

2.2.4. Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Família e Intenção de Turnover

A utilização da flexibilidade nas organizações promove o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores, aumentando assim o seu nível de satisfação, o que resulta numa maior probabilidade de se sentirem comprometidos com a organização e, consequentemente, na redução da intenção de turnover (Quintão, 2020). Quando uma organização investe nos colaboradores através da disponibilização de práticas de gestão de recursos humanos que beneficiam a sua vida pessoal e profissional, como por exemplo a flexibilidade, estes podem alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que contribui para a redução do turnover (Saufi et al., 2023).

A flexibilidade laboral é um fator que pode ajudar a diminuir o conflito entre a vida pessoal e profissional, bem como a intenção de turnover, permitindo inclusive que as empresas permaneçam inovadoras no que diz respeito a recursos e flexibilização (Monteiro, 2020). Neste sentido, o horário flexível surge como um exemplo de práticas de promoção do equilíbrio trabalho-vida, de forma a contribuir para uma maior capacidade de retenção dos colaboradores, como tal as empresas acabam por adotar este tipo de medidas (Araújo, 2022).

Existem algumas teorias que podem explicar a relação entre as Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Família e Intenção de Turnover, sendo uma delas a Teoria da Troca Social, já explicada previamente. Contudo, a Teoria dos Limites (Boundary Theory) e o Modelo de Apoio Organizacional Percebido também permitem explicar esta relação.

A relação entre as práticas de trabalho flexível, equilíbrio trabalho-vida e intenção de turnover pode ser explicada a partir da Teoria dos Limites (Boundary Theory), formalizada por Ashforth et al. (2000), que defende que os indivíduos criam, mantêm ou mudam limites, de forma a simplificar e organizar o ambiente à sua volta. As práticas de trabalho flexível conferem aos colaboradores algum controlo sobre quando e onde trabalham, permitindo-lhes gerir de forma eficaz os limites entre os domínios laboral e pessoal, prevendo assim uma relação positiva entre a utilização de práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida, o que significa que a adoção deste tipo de práticas promove um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que, por sua vez, possui uma relação negativa com a intenção de turnover, o que resulta na redução da mesma. Desta forma, a Teoria dos Limites sustenta empiricamente que o uso de práticas de trabalho flexível melhora o equilíbrio trabalho-vida, contribuindo assim para melhores resultados organizacionais, nomeadamente a redução da intenção de turnover (Ferdous et al., 2021).

O Modelo de Apoio Organizacional Percebido, refere-se à perceção dos colaboradores sobre até que ponto as organizações valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar, fornecendo recursos para ajudar, o que leva a que o apoio organizacional diminua o desejo do colaborador deixar a organização (Fitria & Linda, 2018). Deste modo, a implementação de práticas de

trabalho flexível favorece um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, levando a que percecionem níveis mais elevados de apoio organizacional, sentindo que as suas necessidades e contribuições são valorizadas. Neste sentido, esta perceção de apoio organizacional, por sua vez, contribui para a redução da intenção de turnover, tendo em conta que é possível constatar que a adoção de práticas de trabalho flexível e de elevado apoio aos colaboradores promove o bem-estar dos colaboradores, o que estimula maiores níveis de compromisso (Ajaib et al., 2024)

Portanto, quando as organizações fornecem aos seus colaboradores a oportunidade de utilizar práticas de trabalho flexível, permitem que os mesmos consigam exercer um maior controlo e autonomia sobre a sua vida profissional e pessoal, o que lhes permite melhorar o seu equilíbrio trabalho-vida e, consequentemente, este aumento de equilíbrio e de satisfação com o trabalho, resulta numa tendência para reduzir a intenção de turnover (Gašić & Berber, 2023), sustentando assim a hipótese sugerida de que o equilíbrio trabalho-vida medeia a relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover dos trabalhadores.

As organizações que oferecem práticas de trabalho flexível orientadas para a conciliação com a família, reportam intenções de turnover significativamente mais baixas em comparação com as organizações que não as disponibilizam (Shilpakar et al., 2024). Por isso, as práticas de trabalho flexível tornaram-se uma estratégia de gestão fundamental para as organizações modernas enfrentarem ambientes em rápida mudança, visto que ao oferecerem flexibilidade nos horários, locais e métodos de trabalho, acabam por conferir autonomia sobre o tempo e espaço aos seus colaboradores, o que reflete o compromisso da organização com o seu bem-estar, equilibrando a vida pessoal e profissional, que resulta numa redução do turnover (Jiejing et al., 2024).

O estudo realizado por Rosita et al. (2024), que conta com um total de 280 participantes, concluiu que as práticas de trabalho flexível podem melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que, por sua vez, faz com que a intenção de turnover seja suprimida, tendo em conta que os colaboradores percebem estas práticas como formas de apoio organizacional, o que aumenta o seu comprometimento e reduz a sua intenção de abandonar a organização. Posto isto, as práticas de trabalho flexível exercem uma influência positiva sobre o equilíbrio trabalho-vida, que, consequentemente, possui uma influência negativa sobre a intenção de turnover. Ainda, os autores destacam que o equilíbrio trabalho-vida na relação assume um papel mediador entre as variáveis práticas de trabalho flexível e intenção de turnover, visto que quando as práticas de trabalho flexível são aplicadas de forma eficaz e promovem uma melhoria do equilíbrio trabalho-vida, verifica-se uma redução na intenção de turnover.

Existem diversos estudos que apoiam os efeitos positivos das práticas de trabalho flexível na melhoria do equilíbrio trabalho-vida e na diminuição das intenções de turnover, como um estudo de Ferdous et al. (2021), composto por uma amostra de 293 colaboradores, que defende que o equilíbrio

trabalho-vida medeia parcialmente a relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover. Este estudo foca-se na teoria dos Limites e na Teoria do Equilíbrio de Papéis, de forma a explicar esta relação a Teoria dos Limites sugere que o uso de práticas de trabalho flexível ajuda os colaboradores a fazer uma transição suave entre os domínios do trabalho e do lazer, que leva a um maior equilíbrio trabalho-vida e, consequentemente a uma menor intenção de turnover. Já no que diz respeito à Teoria do Equilíbrio de Papéis, esta sugere que o equilíbrio trabalho-vida facilita o desempenho bem sucedido em diversos papéis simultaneamente, ou seja, os colaboradores que possuem um maior equilíbrio entre os seus papéis profissionais e pessoais tendem a relatar resultados positivos, tanto a nível laboral como pessoal, o que leva a que as suas intenções de turnover sejam mais reduzidas.

Com o intuito de reduzir a intenção de rotatividade e reter talentos, algumas empresas adotaram práticas de trabalho flexível, de forma a melhorar o equilíbrio trabalho-vida dos seus colaboradores (Tsen et al., 2021). Além disso, o equilíbrio trabalho-vida é considerado um fator mediador parcial entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de saída (Jiejing et al., 2024), posto isto, surge assim a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O equilíbrio trabalho-vida medeia a relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover dos trabalhadores.

2.3. Representação Gráfica do Modelo

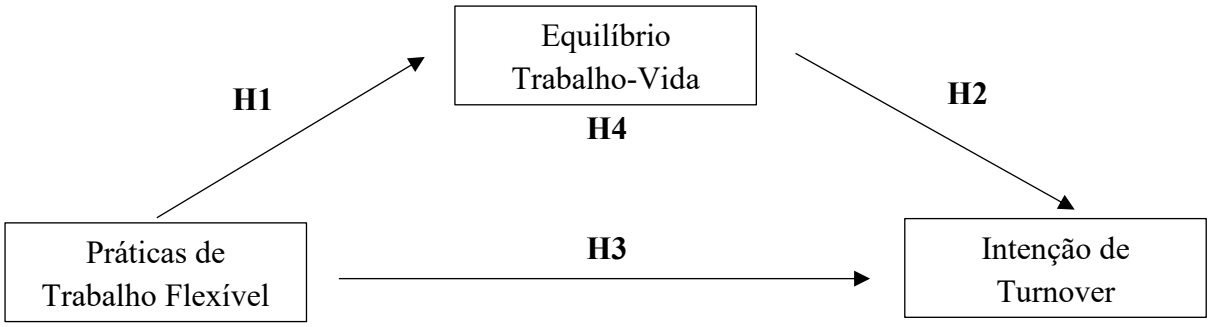


Figura 1. Modelo de análise proposto no que diz respeito às relações entre as práticas de trabalho flexível, equilíbrio trabalho-vida e intenção de turnover.

3. Metodologia

Na presente dissertação a abordagem metodológica adotada é de natureza quantitativa, visto que se irá basear na recolha e análise de dados numéricos, para que seja possível testar hipóteses, responder às questões de pesquisa previamente definidas e compreender as relações entre as variáveis "equilíbrio trabalho-vida", "intenção de turnover" e "práticas de trabalho flexível". Foi adotada este tipo de metodologia, sendo que permite generalizar resultados para populações maiores, fazer previsões com base na análise de dados e produzir resultados objetivos e replicáveis (Rugotwi et al., 2025). Além disso, foi realizada uma recolha de dados através da implementação de um questionário autoadministrado, de modo a que seja possível obter toda a informação necessária para uma melhor compreensão da temática. Assim sendo, utilizou-se o questionário como instrumento de recolha de dados, sendo que o mesmo foi realizado e disponibilizado através da ferramenta *Qualtrics* e aplicado a colaboradores que pertençam às suas organizações há mais de 3 meses e possuam uma idade igual ou superior a 18 anos.

O objetivo do estudo é compreender de que modo estas variáveis se relacionam e qual o papel desempenhado por cada uma delas. Para isso, foi feita uma divulgação do questionário, realizada mediante a sua partilha em diversas plataformas, como LinkedIn, WhatsApp, Instagram, Facebook e email. Quando partilhado, era também apresentada uma pequena explicação do objetivo do estudo, assegurando a privacidade e anonimato dos dados recolhidos reforçando que os mesmos seriam apenas utilizados para fins académicos. Antes de iniciarem o questionário, os participantes tiveram de responder a um consentimento informado, onde confirmavam a sua autorização para participar no estudo.

Relativamente aos participantes, os mesmos foram constituídos por pessoas pertencentes à rede de contactos da investigadora, os quais por sua vez, indicaram novas pessoas, o que contribui para que a amostra atingisse uma dimensão considerada favorável aos objetivos do estudo. Deste modo, a amostra pode ser caracterizada como não probabilística, que consiste numa forma maximizar a taxa de resposta, visto que foi adotado o método de amostragem por conveniência, que diz respeito a um processo de seleção de participantes por serem facilmente acessíveis ao investigador (Asiamah et al., 2022).

No que diz respeito ao questionário, este foi implementado com base em escalas previamente validadas por diferentes autores, sendo eles Kossek, Lautsch & Eaton (2006), Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003) e Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979). Ainda, o objetivo da utilização destas escalas é analisar as variáveis em estudo. O questionário foi constituído por diversas questões para medir as variáveis em estudo, sendo 6 direcionadas para as práticas de trabalho flexível, 15 relativas ao equilíbrio trabalho-vida e 3 para a intenção de turnover, existindo ainda questões

sociodemográficas, que visam obter informações relativamente ao sexo, à idade, às habilitações académicas, à antiguidade na organização atual, ao setor da organização e à modalidade/regime de trabalho.

3.1. Medidas

As variáveis de estudo são o "equilíbrio trabalho-vida", as "práticas de trabalho flexível" e a "intenção de turnover", que foram medidas de forma clara, validada e fiável. É importante que exista uma definição clara das variáveis, bem como uma explicação de como as mesmas foram medidas. Assim sendo, o questionário foi aplicado tendo por base a escala de Likert como formato de resposta e utilizando as escalas Flexibility-Work Arrangements, de Kossek, Lautsch & Eaton (2006); de Fisher-McAuley, Stanton, Jolton & Gavin (2003), para medir o equilíbrio trabalho-vida; de Intenção de Turnover de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979).

A escala "Flexibility-Work Arrangements" foi desenvolvida por Kossek et al. (2006) e pretende medir a percepção que os colaboradores possuem face às práticas de trabalho flexível oferecidas pela organização, de forma a avaliar as percepções individuais relativamente à liberdade pessoal para controlar onde, quando e como se realiza o trabalho. Esta escala utiliza como base de resposta uma escala de Likert de 5 níveis, sendo 1 "discordo totalmente" ou "muito pouca" e 5 "concordo totalmente" ou "muito". As questões utilizadas são as seguintes: O meu nível de autonomia no trabalho; Em que medida o meu trabalho me permite decidir sozinho como trabalhar; A minha organização permite-me decidir onde realizo o meu trabalho; A minha organização permite-me decidir quando realizo o meu trabalho; Eu tenho a liberdade para trabalhar onde é melhor para mim - na empresa ou em casa, por exemplo; Eu tenho controlo sob o meu horário de trabalho. Assim, foi possível constatar que o coeficiente de Alpha de Cronbach foi de 0,872.

A escala de Fisher-McAuley et al. (2003) foi utilizada para medir o Equilíbrio Trabalho-Vida, sendo que pretende avaliar três dimensões do mesmo, a interferência do trabalho na vida pessoal, a interferência da vida pessoal no trabalho e a valorização mútua entre o trabalho e a vida pessoal. Esta estrutura tridimensional foi originalmente proposta pelos autores Fisher-McAuley et al. (2003) que concluíram que o equilíbrio trabalho-vida é composto por três dimensões, comprovando assim que um modelo tridimensional apresenta uma melhor adequação aos dados, por isso os itens foram organizados de forma a refletir precisamente essas três dimensões (Fisher-McAuley et al., 2003; Hayman, 2009). A escala utilizada é constituída por quinze itens, avaliados num intervalo de 1 a 7, onde 1 corresponde a "discordo totalmente" e 7 a "concordo totalmente". Os itens utilizados foram os seguintes: A minha vida pessoal é negativamente afetada por causa do meu trabalho; O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil; Eu negligencio as necessidades pessoais por causa do trabalho; Eu coloco a minha vida

pessoal em espera pelo trabalho; Sinto falta de atividades pessoais por causa do trabalho; Eu luto para conciliar trabalho e "não-trabalho"; Não estou satisfeito com a quantidade de tempo para atividades não relacionadas ao trabalho; A minha vida pessoal esgota a minha energia para o trabalho; Estou muito cansado para ser eficaz no trabalho; O meu trabalho é negativamente afetado por causa da minha vida pessoal; É difícil trabalhar por causa de questões pessoais; A minha vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho; O meu trabalho dá-me energia para não abandonar as minhas atividades pessoais; Tenho um humor melhor no trabalho por causa da minha vida pessoal; Tenho um humor melhor por causa do meu trabalho. Deste modo, o coeficiente de Alpha de Cronbach foi de 0,877.

A Escala de Intenção de Turnover de Camman et al. (1979) foi utilizada para medir a para a intenção de turnover de cada participante, tendo sido reportada uma boa validade para esta escala (Arshadi & Shahbazi, 2013). Esta é constituída por 3 itens, sendo eles: Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na Organização onde atualmente trabalho; Penso com frequência "deixar" a Organização onde atualmente trabalho; É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano. A avaliação desta escala foi feita através de uma Escala de Likert de 5 níveis, compreendidos entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Neste caso, foi possível verificar que o coeficiente de Alpha de Cronbach registou um valor de 0,867.

3.2. Inquiridos

A implementação do questionário visa compreender, através de dados reais, a relação entre as práticas de trabalho flexível, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a intenção de turnover dos colaboradores.

O questionário implementado obteve um total de 240 respostas, sendo que apenas 171 foram consideradas válidas, tendo em conta que representam o número total de pessoas que completou o questionário na sua totalidade. Por outro lado, os questionários desconsiderados correspondem a casos onde os participantes não responderam a nenhuma questão, à exceção da aceitação para participarem no estudo, ou responderam apenas a algumas questões, não completando o questionário na sua totalidade.

De forma a caracterizar a amostra, é possível constatar que a idade média dos participantes corresponde a 41.7 anos, sendo que as idades possuem uma distribuição moderada e estão compreendidas entre os 19 e os 71 anos, possuindo um valor de 12.958 como desvio padrão. No que diz respeito ao sexo dos participantes, 85.4% são do sexo feminino, constituindo um total de 146 pessoas e 14.6% são do sexo masculino, representando um total de 25 pessoas.

Já no que diz respeito às habilitações académicas, 71 inquiridos possuem a habilitação licenciatura, 44 mestrado, 42 ensino secundário, 9 ensino profissional, 3 outro tipo de habilitação e 2 doutoramento. Desta forma, é possível constatar que o nível que possui um maior número de pessoas é a licenciatura, perfazendo um total de 41.5% dos inquiridos.

Relativamente às áreas onde os participantes desempenham as suas funções, existem aproximadamente 15 áreas, sendo elas Administração e Gestão (13.5%), Tecnologia e Informação (11.1%), Educação e Formação (9.4%), Saúde e Apoio Social (9.4%), Indústria, Produção e Manutenção (5,8%), Comércio, Retalho e Serviços (22,8%), Função Pública (4,7%), Recursos Humanos (4,7%), Jurídico e Consultoria (3,5%), Construção, Arquitetura e Engenharia (4,7%), Comunicação, Marketing e Publicidade (1,8%), Hotelaria, Turismo e Restauração (2,3%), Limpeza e Manutenção (1,8%), Vigilância (1,2%) e Outros/Não especificado (3,5%).

Os dados relativos à antiguidade dos participantes revelam que 13 inquiridos (7.6%) pertencem à sua organização há um período compreendido entre 3 e 6 meses, 20 (11.7%) entre 6 meses e 12 meses, 56 (32.8%) entre 1 a 5 anos, 22 (12.9%) entre 5 a 10 anos, 12 (7.0%) entre 10 a 15 anos e 48 (28.1%) há mais de 15 anos. Assim sendo, podemos averiguar que o mais comum entre os inquiridos é terem uma antiguidade de entre 1 a 5 anos, constituindo 32.8% dos inquiridos, ou de mais de 15 anos, com uma percentagem de 28.1%.

Por fim, no que diz respeito à modalidade/regime de trabalho 104 inquiridos trabalham em regime presencial, 52 em regime híbrido e 15 usufruem de um regime remoto. Logo, o regime presencial é o que possui uma maior presença entre os inquiridos, sendo representado por 60.8% da amostra, contrastando com os 30.4% do regime híbrido e 8.8% do regime remoto.

Tabela 1. Frequências

Variável	Categoria	N	%
Sexo	Feminino	146	85,4
	Masculino	25	14,6
Habilitações Académicas	Ensino Secundário	42	24,4
	Ensino Profissional	9	5,8
	Licenciatura	71	41,3
	Mestrado	44	25,6
	Doutoramento	2	1,2
	Outro	3	1,7
Antiguidade na Organização	3 a 6 meses	13	7,6
	6 a 12 meses	20	11,6
	1 a 5 anos	56	32,6
	5 a 10 anos	22	12,8
	10 a 15 anos	12	7,0
	Mais de 15 anos	48	28,5
Modalidade/Regime de Trabalho	Presencial	104	61,0
	Híbrido	52	30,2
	Remoto	15	8,7

4. Resultados

4.1. Resultados obtidos

Na tabela 2 é possível verificar os valores descritivos e as correlações entre as variáveis em estudo, ou seja, Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida e Intenção de Turnover, bem como entre as variáveis de controlo, nomeadamente sexo, idade, habilitações académicas, antiguidade na organização atual e modalidade/regime de trabalho.

Tabela 2. Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Práticas de Trabalho Flexível[a]	3,011	1,029	(0.872)[c]	,395**	-,445**	,063	,198**	,063	,026
2. Equilíbrio Trabalho-Vida[b]	4,678	1,028	,395**	(,877)[c]	-,558**	,053	,122	,010	-,047
3. Intenção de Turnover[a]	2,735	1,235	-,445**	-,558**	(.867)[c]	,022	-,226**	,089	-,073
4. Sexo[d]			0,063	,053	,022	1,000	-,197**	,004	-,092
5. Idade[d]	41,68	12,958	,198**	,122	-,226**	-,197**	1,000	-,112	,594**
6. Habilitações Académicas[d]			,063	,010	,089	,004	-,112	1,000	-,077
7. Antiguidade na Organização atual[d]			,026	-,047	-,073	-,092	,594**	-,077	1,000
8. Modalidade/Regime de trabalho[d]			,423**	,204**	-,140	,026	,105	,151*	-,066

Notas:

* p < 0,005 ** p < 0,01

a) Escalas de 5 pontos b) Escalas de 7 pontos

c) Alfa de Cronbach apresentados na diagonal e entre parênteses

d) Sexo (Feminino; Masculino; N/A); Idade (anos); Habilitações Académicas (Ensino Secundário; Ensino Profissional; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento; Outro); Antiguidade na Organização atual (Entre 3 e 6 meses; Entre 6 meses e 12 meses; Entre 1 a 5 anos; Entre 5 a 10 anos; Entre 10 a 15 anos; Mais de 15 anos); Modalidade/Regime de trabalho (Presencial; Híbrido; Remoto).

No que diz respeito às médias, a variável Práticas de Trabalho Flexível, medida através de uma escala de Likert de 5 pontos, possui uma média de 3,011, a variável Equilíbrio Trabalho-Vida, medida através de uma escala de Likert de 7 pontos possui uma média de 4,678 e, por último, a variável Intenção de Turnover, medida através de uma escala de Likert de 5 pontos, possui uma média de 2,735.

Relativamente ao desvio padrão, a variável Práticas de Trabalho Flexível possui um valor de 1,029, a variável Equilíbrio Trabalho-Vida apresenta um valor de 1,028 e a variável Intenção de Turnover reflete um valor de 1,235. Logo, podemos assim constatar que as variáveis em estudo apresentam todas valores relativamente semelhantes, sendo o valor da Intenção de Turnover o mais elevado. Assim, averigua-se que as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida possuem uma dispersão moderada a baixa, sendo as respostas relativamente consistentes entre os inquiridos, enquanto a intenção de turnover possui uma dispersão um pouco maior, o que significa que existe uma maior variação nas perceções dos participantes.

Em relação à consistência interna, o coeficiente de Alpha de Cronbach da variável Práticas de Trabalho Flexível corresponde a um valor de 0,872 e utilizou 6 itens, já o Alpha da variável Equilíbrio Trabalho-Vida possuía um valor inicial de 0,732, mas foi necessário inverter 11 dos 15 itens, o que resultou num coeficiente de 0,877. Por fim, o coeficiente da variável Intenção de Turnover tinha o valor de -0,656 e foi necessário inverter 1 dos 3 itens, alterando assim o valor do Alpha para 0.867. Na variável Intenção de Turnover foi necessário inverter um dos itens utilizados na escala, visto que indica o desejo de permanência na organização (Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na Organização onde atualmente trabalho), em oposição à intenção de saída. Já na variável Equilíbrio Trabalho-Vida foi necessário inverter os 11 itens negativos da escala, sendo eles "A minha vida pessoal é negativamente afetada por causa do meu trabalho"; "O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil"; "Eu negligencio as necessidades pessoais por causa do trabalho"; "Eu coloco a minha vida pessoal em espera pelo trabalho"; "Sinto falta de atividades pessoais por causa do trabalho"; "Eu luto para conciliar trabalho e *"não-trabalho"*"; "Não estou satisfeito com a quantidade de tempo para atividades não relacionadas ao trabalho"; "A minha vida pessoal esgota a minha energia para o trabalho"; "Estou muito cansado para ser eficaz no trabalho"; "O meu trabalho é negativamente afetado por causa da minha vida pessoal"; "É difícil trabalhar por causa de questões pessoais".

Relativamente à correlação entre as variáveis em estudo, verificou-se que as práticas de trabalho flexível possuem uma correlação moderada positiva com o equilíbrio trabalho-vida ($r=0,395$; $p<0,01$), ou seja, os níveis mais elevados de práticas de trabalho flexível encontram-se associados a um maior equilíbrio trabalho-vida. No que diz respeito à correlação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover, comprovou-se que possuem uma correlação moderada negativa ($r=-0,445$; $p<0,01$), isto é, o aumento das práticas de trabalho flexível leva a que exista uma diminuição da intenção de turnover. No que concerne à correlação entre o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover, comprovou-se que possuem uma correlação forte negativa ($r=-0,558$; $p<0,01$), por isso, os colaboradores com uma maior perceção de equilíbrio trabalho-vida tendem a apresentar uma menor intenção de turnover. Assim sendo, estes resultados sugerem um modelo coerente de mediação, tendo em conta que as práticas de trabalho flexível aumentam o equilíbrio trabalho-vida, que consequentemente reduz a intenção de turnover.

Em virtude da análise de correlações entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas, constatou-se que as práticas de trabalho flexível não possuem uma relação significativa com as variáveis sexo (r=0,063), habilitações académicas (r=0,063) e antiguidade na organização (r=0,026), ao contrário de com a variável idade (r=0,198; p <0,01), que possuem uma correlação positiva e fraca, mas significativa, que indica que os colaboradores mais velhos tendem a reconhecer ligeiramente mais as práticas de trabalho flexível, bem como, com a variável modalidade/regime de trabalho (r=0,423; p <0,01), que possui uma correlação moderada e positiva significativa, que sugere que os trabalhadores em modalidades/regimes mais flexíveis (teletrabalho ou regime híbrido) tendem a percecionar níveis mais altos de práticas de trabalho flexível.

Já o equilíbrio trabalho-vida, não dispõe de uma relação significativa com as variáveis sexo (r=0,053), idade (r=0,122), habilitações académicas (r=0,010) e antiguidade na organização (r=-0,047), enquanto possui uma correlação fraca a moderada, positiva e significativa com a variável modalidade/regime de trabalho (r=0,204; p <0,01), o que significa que os colaboradores que usufruem de modalidades/regimes de trabalho mais flexíveis tendem a experienciar níveis de equilíbrio trabalho-vida mais elevados.

Por fim, a intenção de turnover não detém uma relação significativa com as variáveis sexo (r=0,022), habilitações académicas (r=0,089), antiguidade na organização (r=-0,073) e modalidade/regime de trabalho (r=-0,140), contudo possui uma correlação fraca a moderada, negativa e significativa com a variável idade (r=-0,226; p <0,01), o que indica que os trabalhadores mais belhos tendem a apresentar uma menor intenção de turnover.

4.2. Teste de Hipóteses

De forma a analisar a relação entre as práticas de trabalho flexível, o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover, foi executado um teste de hipóteses, recorrendo ao *Process Bootstraping* macro de Hayes (2013). Este método permite avaliar a significância dos efeitos indiretos através do cálculo de intervalos de confiança de 95%, obtidos com base em 5000 amostras bootstrap. O *Boostraping* consiste num método não paramétrico de reamostragem repetida, reconhecido pela sua precisão para estimar os efeitos de mediação. De forma sucinta, esta abordagem permite gerar distribuições amostrais bootstrap dos efeitos indiretos totais e específicos através da utilização de um processo de amostragem (Erdogan et al., 2023). Os resultados do teste encontram-se expostos na tabela 3.

Relativamente à relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida, foi possível constatar que as práticas de trabalho flexível predizem de forma positiva e significativa o equilíbrio trabalho-vida (B= 0,357; 95% CI [0,199; 0,515] p-value < 0,05), o que sustenta a hipótese 1

(H1: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional). Assim sendo, os resultados demonstram que quanto maiores forem os níveis de práticas de trabalho flexível, maior será o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores.

No que diz respeito à influência do equilíbrio trabalho-vida sobre a intenção de turnover, estas variáveis exibem uma relação negativa e estatisticamente significativa (B= -0,543; 95% CI [-0,701; -0,385] p-value < 0,05), comprovando assim a hipótese 2 (H2: O Equilíbrio Trabalho-Vida está negativamente relacionado com a intenção de turnover). Desta forma, é possível compreender que quanto maior for o equilíbrio trabalho-vida, menor será a intenção de turnover dos colaboradores.

Sobre a relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover, esta demonstra-se negativa e significativa (B= -0,341; 95% CI [-0,512; -0,169] p-value < 0,05), o que leva à confirmação da hipótese 3 (H3: As práticas de trabalho flexível relacionam-se negativamente com a intenção de turnover). Deste modo, confirma-se que os maiores níveis de práticas de trabalho flexível estão associados a menores níveis de intenção de turnover por parte dos colaboradores.

Por fim, a hipótese 4 (H4: O equilíbrio trabalho-vida medeia a relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover dos trabalhadores) propõe a existência de uma mediação por parte do equilíbrio trabalho-vida, nas variáveis práticas de trabalho flexível e intenção de turnover. Foi possível verificar a existência de uma relação de mediação, sendo que o efeito indireto das práticas de trabalho flexível sobre a intenção de turnover, através do equilíbrio trabalho-vida se demonstrou estatisticamente significativo (B= -0,194; 95% CI [-0,321; -0,086] p-value <0,05), o que demonstra que a hipótese 4 é suportada. Assim, é possível admitir com 95% de confiança que se verificou que esta relação consiste numa relação de mediação significativa, sendo que mostra que os colaboradores que percecionem níveis mais elevados de práticas de trabalho flexível, tendem a experienciar um melhor equilíbrio trabalho-vida e, consequentemente, reduzir a sua intenção de turnover.

É importante ressaltar que todas as relações mencionadas podem ser consideradas significativas, sendo que o valor "*0*" não se encontra compreendido entre os valores mínimos e máximos dos diferentes intervalos e, consoante os valores expostos, podemos assim admitir que a relação é positiva ou negativa, com 95% de confiança, sendo que foi esse o nível estipulado.

Tabela 3. Resultados do processo *bootstraping*

Preditores	Variável Critério				Variável Mediadora			
	Intenção de Turnover				Equilíbrio Trabalho-Vida			
	B	*t*	LLCI	ULCI	*B*	*t*	LLCI	ULCI
Passo 1: Variáveis Controlo								
Idade	-0.009	-1.152	-0.024	0.006	0.011	1.416	-0.004	0.025
Sexo	0.145	0.667	-0.284	0.574	0.126	0.596	-0.292	0.544
Habilitações Académicas	0.091	1.442	-0.034	0.216	-0.010	-0.166	-0.132	0.112
Antiguidade na Organização	-0.013	-0.224	-0.128	0.102	-0.082	-1.444	-0.193	0.030
Modalidade/Regime de trabalho	0.126	0.974	-0.129	0.380	0.049	0.390	-0.199	0.297
Passo 2: Variável Preditora								
Práticas de Trabalho Flexível	-0.341	-3.925	-0.512	-0.169	0.357	4.459	0.199	0.515
Passo 3: Variável Mediadora								
Equilíbrio Trabalho-Vida	-0.543	-6.784	-0.701	-0.385				
	B	*t*	LLCI	ULCI				
Efeito indireto	-0.194		-0.321	-0.086				

Notas: LLCI = Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI = Upper Limit Confidence Interval 95%.

5. Discussão

5.1. Discussão dos resultados

A presente dissertação visa compreender a relação entre as práticas de trabalho flexível, o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover. Os resultados do presente estudo sugerem que os colaboradores que percecionam níveis mais elevados de práticas de trabalho flexível tendem a possuir um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, consequentemente, este equilíbrio faz com que exista uma diminuição na sua intenção de abandonar a organização a que pertencem (diminuição da intenção de turnover).

No que diz respeito à relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida, é possível verificar que a primeira hipótese se confirmou, ou seja, existe uma relação significativa e positiva entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida. Os resultados do estudo realizado por Ferdous et al. (2021) indicam que o uso de práticas de trabalho flexível está positivamente associado ao equilíbrio trabalho-vida, sendo que a utilização deste tipo de práticas permite que os

colaboradores possuam um maior controlo sobre a programação, localização e quantidade de trabalho que realizam, melhorando assim a sua coordenação entre o seu tempo de trabalho e tempo pessoal. Ou seja, tal como defende a hipótese 1, quanto mais forem utilizadas as práticas de trabalho flexível, maior será o equilíbrio trabalho-vida.

Relativamente à relação entre o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover, os resultados deste estudo permitem sustentar a segunda hipótese, isto é, que o equilíbrio trabalho-vida possui uma relação significativa e negativa com a intenção de turnover. De acordo com um estudo realizado por Lin e Li (2025), quando o conflito mútuo e a intrusão entre a família e o trabalho se intensificam, a intenção de turnover pode aumentar, sendo que a adaptação, defesa e conversão entre as duas funções encontram-se mais associadas à intenção de turnover. Assim, é possível comprovar a hipótese 2, sendo que o equilíbrio trabalho-vida está associado de forma negativa à intenção de turnover (Ferdous et al., 2021), ou seja, quanto maior for o equilíbrio trabalho-vida, menor será a intenção de turnover.

No que toca à relação entre as práticas de trabalho flexível com a intenção de turnover, é possível aferir que a terceira hipótese se confirma, ou seja, as práticas de trabalho flexível possuem uma relação negativa e significativa com a intenção de turnover. O resultado do estudo realizado por Shilpakar et al. (2024) revelou que as práticas de trabalho flexível possuem uma relação negativa com a intenção de turnover, logo a hipótese 3 é sustentada, comprovando assim que a flexibilidade tem vindo a resultar numa diminuição da intenção de turnover.

Em relação ao efeito de moderação por parte do equilíbrio trabalho-vida, os resultados evidenciam que o equilíbrio trabalho-vida atua como mediador de forma estatisticamente significativa na relação entre as práticas de trabalho flexível e a intenção de turnover, o que sustenta a quarta hipótese estabelecida. As práticas de trabalho flexível têm vindo a ganhar popularidade por proporcionarem um melhor equilíbrio trabalho-vida (Shilpakar et al., 2024) e esse equilíbrio possui um impacto negativo na intenção de turnover. Desta forma, a hipótese 4 é sustentada, sendo que as práticas de trabalho flexível possuem um impacto negativo e significativo na intenção de turnover, que é parcialmente influenciada pelo equilíbrio trabalho-vida (Rosita et al., 2024)

5.2. Implicações teóricas

Grande parte das evidências relativas às práticas de trabalho flexível, equilíbrio trabalho-vida e intenção de turnover são provenientes de outros países, como por exemplo a Austrália (Ferdous et al., 2021) e a China (Lin & Li, 2025) ou de outros contextos, como por exemplo colaboradores que trabalham no setor de serviços (Shilpakar et al., 2024). Logo, os estudos realizados em diferentes contextos geográficos e culturais acabam por refletir sistemas laborais, práticas organizacionais e valores

distintos, que podem vir a influenciar significativamente a perceção dos colaboradores no que diz respeito às práticas de trabalho flexível, ao equilíbrio trabalho-vida e à intenção de turnover. Assim, o facto de o presente estudo ter sido desenvolvido com base numa amostra portuguesa, dispersa por aproximadamente 15 setores de atividade distintos, permite que exista uma compreensão mais abrangente e contextualizada da realidade laboral em Portugal. Além disso, a diversidade a nível de setores contribui também para refletir as especificidades culturais e laborais de cada setor profissional, o que possibilita uma interpretação mais representativa e realista dos fenómenos estudados em contexto nacional. Por isso, a cultura da amostra recolhida pode influenciar os resultados, sendo que os valores laborais, as atitudes assumidas face ao trabalho flexível e a perceção do equilíbrio trabalho-vida diferem consoante as orientações culturais predominantes, tendo em conta que, por exemplo, existem culturas mais orientadas para o desempenho individual, enquanto outras possuem orientação familiar.

Um elevado número de estudos relativamente a práticas de trabalho flexível, equilíbrio trabalho-vida e intenção de turnover foram realizados antes de 2020, num contexto pré-pandémico, como por exemplo os estudos de Allen et al. (2013), Gajendran e Harrison (2007) e McNall et al. (2010). Logo, o presente estudo, realizado em 2025, contribui teoricamente ao proporcionar uma compreensão aprofundada da nova realidade laboral em Portugal, caracterizada pela crescente adoção de modelos híbridos e remotos, ao analisar de que forma as práticas de trabalho flexível influenciam o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover neste novo contexto. Assim, o estudo permite atualizar e expandir os modelos teóricos existentes, verificando se as relações previamente identificadas se mantêm, se modificam ou se surgem novos padrões de comportamento organizacional.

O modelo apresentado no presente estudo demonstra que o efeito das práticas de trabalho flexível na intenção de turnover ocorre de forma indireta, passando pela mediação do equilíbrio trabalho-vida. Esta evidência representa uma contribuição teórica relevante, sendo que reforça a importância de considerar o equilíbrio trabalho-vida não apenas como um resultado final, mas como tendo um papel mediador fundamental na compreensão dos efeitos das práticas de trabalho flexível. Ao destacar este papel mediador do equilíbrio trabalho-vida, o presente estudo amplia a compreensão teórica sobre os processos subjacentes à retenção de colaboradores. Assim, a disponibilização de práticas de trabalho flexível não é a única vertente importante para reduzir a intenção de turnover, para tal as práticas de trabalho flexível devem proporcionar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional aos colaboradores, visto que foi comprovado que as práticas de trabalho flexível aumentam o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores (Ferdous et al., 2021) e que esse equilíbrio aplicado no mundo laboral fará com que exista uma redução na intenção de turnover nos colaboradores (Rosita et al., 2024), testando assim explicitamente o caminho do presente estudo, com a distinção dos fatores contextuais.

Uma boa parte da literatura limita as práticas de trabalho flexível ao trabalho remoto, como por exemplo o estudo de Perelman et al. (2024), que apesar de realizado em Portugal, apenas relata a prática

do teletrabalho, ou o estudo de Grave et al. (2025), que embora realizado em Portugal e mesmo abordando um contexto pós-pandémico, visa apenas compreender como as práticas de teletrabalho são implementadas e desenvolvidas. Por isso, o facto de o presente estudo abordar várias dimensões das práticas de trabalho flexível, incluindo não apenas a versatilidade do local de trabalho, mas também aspetos como a flexibilidade no que diz respeito ao horário, à autonomia, entre outros, constitui um contributo relevante para a literatura, sendo que este tipo de abordagem capta todas as dimensões das práticas de trabalho flexível, indo além da análise isolada do teletrabalho.

5.3. Implicações práticas

O presente estudo comprovou que as práticas de trabalho flexível tendem a influenciar positivamente o equilíbrio trabalho-vida, que, por consequência contribui para a diminuição da intenção de turnover dos colaboradores. Assim sendo, são propostas algumas estratégias que as organizações podem adotar, de forma a apostar em práticas de trabalho flexível, com o intuito de aumentarem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores e de diminuírem a sua intenção de abandonarem a organização.

Definição clara de políticas de flexibilidade: Com o intuito de assegurar o melhor funcionamento das práticas de trabalho flexível as organizações devem estabelecer políticas de flexibilidade formais e transparentes, que incluam critérios de elegibilidade e regras de funcionamento, bem como responsabilidades de gestão. A definição clara destas políticas permite minimizar ou até mesmo evitar possíveis ambiguidades e desigualdades de acesso, garantindo assim uma gestão eficaz e equilibrada da flexibilidade. Além disso, a existência de regulamentos bem estruturados contribui para o fortalecimento da confiança organizacional, assim como para a atração e retenção de talentos, sendo que os colaboradores valorizam cada vez mais a flexibilidade laboral. A definição de políticas acarreta benefícios tanto para os colaboradores, como para as próprias organizações, sendo que são projetadas para facilitar comportamentos e criar atitudes positivas em relação ao trabalho, com o intuito de melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e aumentar o bem-estar dos colaboradores (Antunes, et al. 2023).

De forma a garantir a aplicação equitativa deste tipo de políticas, é essencial a promoção de uma gestão justa e eficaz das mesmas. Esta deve ser efetuada pelos gestores, para que seja possível assegurar consistência na sua implementação e evitar possíveis enviesamentos. Por fim, é recomendado que as organizações adotem métricas de desempenho e sistemas de feedback contínuo, com o intuito de acompanhar o impacto tanto para a organização, como para os próprios colaboradores.

Implementação de práticas de trabalho flexível: As práticas de trabalho flexível são amplamente utilizadas em todo o mundo, isto porque foi comprovado que possuem um impacto positivo

em inúmeros fatores como socialização, felicidade, stress, motivação, tempo pessoal, saúde mental, conforto, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, poupança de tempo, disposição, ambiente de trabalho positivo, tempo pessoal e saúde física (Yildizhan et al., 2023). Como tal, a implementação deste tipo de práticas torna-se uma necessidade estratégica para as organizações.

As organizações podem optar por adotar algumas das inúmeras práticas de trabalho flexível existentes, sendo que estão dispersas entre flexibilidade na programação, no local, na carga de trabalho e na continuidade de carreira e períodos de licença. Algumas práticas que podem ser adotadas passam por trabalho flexível, semanas de trabalho comprimidas, turnos de trabalho flexível, pausas auto-geridas, teletrabalho, entre muitas outras.

A adoção deste tipo de iniciativas, quando devidamente planeadas e implementadas, leva a que exista um aumento na satisfação e na produtividade dos colaboradores, sendo que a adoção de práticas de trabalho flexível permite que os colaboradores adaptem a sua função ao método de trabalho mais adequado para eles, dando-lhes controlo sobre quando e onde trabalham (Ferdous et al., 2021). Deste modo, é possível fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, proporcionando-lhes a liberdade de adaptarem o seu horário de forma a satisfazerem também as suas necessidades pessoais e familiares (Goudswaard et al., 2013), o que consequentemente, promove a sua atração e retenção. Assim sendo, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam planos de implementação adequados à sua realidade, de forma a garantir um alinhamento com os objetivos e a cultura organizacional e equidade de acesso a estas práticas.

Monitorização do equilíbrio trabalho-vida: De forma a monitorizar o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores podem ser implementados inquéritos internos periódicos, reuniões de acompanhamento ou outro tipo de ferramentas de feedback, de modo a avaliar a contribuição da flexibilidade para o equilíbrio e bem-estar na vida dos colaboradores. Ainda, é importante que exista a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a saúde mental e bem-estar dos seus colaboradores, permitindo que os mesmos sintam que a organização a que pertencem reconhece e demonstra preocupação com as suas necessidades. De acordo com Alameddine et al. (2023), existe um consenso sobre a importância de medir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sobretudo após a pandemia, tendo em conta que veio alterar significativamente as fronteiras entre ambas as vertentes da vida dos colaboradores, sobretudo com o surgimento de novas formas de trabalho, como por exemplo o teletrabalho e os horários flexíveis, isto porque estes podem afetar o bem-estar dos colaboradores.

Algumas estratégias que as organizações podem implementar, de forma a garantir o equilíbrio trabalho-vida passam pela implementação de programas de formação, com o intuito de incentivar a evolução pessoal dos colaboradores, disponibilização de horários flexíveis, que permitem aos colaboradores equilibrar as vidas pessoais com as profissionais assegurando ainda a sua contribuição para a organização, promoção de uma política de trabalho remoto, possibilitando o aumento dos níveis

de produtividade, inovação e de liberdade, oferta de dias de férias adicionais, de serviços de apoio à família e de serviços de saúde mental, entre muitas outras.

Posto isto, é importante monitorizar o equilíbrio trabalho-vida, sendo que este equilíbrio acarreta diversos benefícios, como o aumento da satisfação, do tempo para atividades pessoais e da produtividade no trabalho, junto de uma melhoria da saúde mental e física e de uma diminuição do stress e ansiedade dos colaboradores.

5.4. Limitações e sugestões para estudos futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações, sendo que uma das limitações está relacionada ao facto de o estudo realizado ter utilizado uma amostra por conveniência, que consiste na estratégia de amostragem não probabilística mais comum utilizada nas ciências do desenvolvimento. A amostragem por conveniência possui vantagens como custos reduzidos, eficiência e simplicidade de aplicação, porém a principal desvantagem é que não permite generalizar os resultados para a população em geral (Jager et al., 2017). Este tipo de amostra é obtida a partir de uma fonte conveniente acessível ao investigador, o que significa que uma investigação realizada com base em amostras de conveniência não permite generalização dos resultados, para além da população que era convenientemente acessível, ou seja, a população a partir da qual se retirou a amostra. Por isso, é importante que exista cautela na interpretação e na generalização dos resultados (Andrade, 2021).

Um dos principais erros estatísticos frequentemente encontrados em estudos científicos está relacionado ao tamanho de amostra inadequado, por isso a determinação do tamanho de amostra eficaz é crucial, de modo a permitir um estudo eficiente e com elevada significância, o que permitirá aumentar o impacto do resultado (Serdar et al., 2020). A amostra recolhida diz respeito apenas a elementos da população portuguesa e tem uma natureza maioritariamente do sexo feminino, por isso, para ultrapassar estas limitações e assegurar resultados robustos, as investigações futuras devem recrutar amostras replicáveis e generalizáveis, sendo necessário garantir que a amostra é suficientemente grande, diversa, e fiável (Williamson, 2024) e, para tal, é importante que as futuras amostras sejam mais equilibradas em termos de género, de forma a possuírem diferentes grupos de representação.

Na realização deste estudo, contamos também com um enviesamento por ponto de tempo, que se deve ao facto de ter sido realizado um estudo transversal, sendo que este método representa a forma mais comum de investigação empírica em diversas áreas, como tal fornece uma base crítica para grande parte do conhecimento. Estes tipos de inquéritos são considerados amplamente enviesados e impossibilitam a formulação de inferências causais. Como os estudos transversais recolhem dados num único ponto de tempo, é considerado que os estudos longitudinais possuem uma capacidade superior de

inferência causal, por isso, são frequentemente recomendados como solução, sendo que captam a ordem temporal ao avaliar a influencia de um preditor num momento posterior à sua causa. Este tipo de estudos é concluído por um único respondente num único momento no tempo, o que os torna suscetíveis ao enviesamento do método comum (Rindfleisch et al., 2008; Shimazu et al., 2016).

O enviesamento do método comum pode afetar os resultados, sugerindo que as associações reais entre as variáveis podem ser mais fracas do que as observadas no estudo (Shimazu et al., 2016), este enviesamento tende a inflacionar as relações entre variáveis medidas através de autorrelatos. Por isso, a aplicação de questionários de autorresposta, sendo respostas obtidas com base na autoavaliação, pode contribuir para que os colaboradores estejam sujeitos ao efeito da desejabilidade social resultando em respostas enviesadas, visto que existe uma tendência para responderem de forma socialmente desejável (King, 2024). Além disso, não é possível garantir que os efeitos do método não influenciem os resultados, mas os autores podem adotar medidas para reduzir a probabilidade de enviesamento do método comum (Conway & Lance, 2010).

Assim sendo, para estudos futuros sugere-se que sejam adotados estudos longitudinais, sendo que os transversais apenas recolhem dados num único momento de tempo, o que significa que os estudos longitudinais possuem uma maior capacidade de inferência causal. Ao ser implementado este tipo de investigação, é mais fácil esclarecer as relações causais, sendo que é captada a ordem temporal e é avaliada a influência de um preditor num momento posterior à sua causa (Rindfleisch et al., 2008). Além disso, destaca-se também a necessidade de existir uma maior diversidade na amostra, visto que os estudos realizados recolhem frequentemente dados de contextos relativamente semelhantes e restritos, o que resulta numa amostra pouco variada. Como tal, visto que os colaboradores e, até mesmo as próprias organizações, estão frequentemente inseridos em contextos culturais específicos, os estudos realizados com base em amostras realizadas em contextos específicos podem limitar uma interpretação mais abrangente das dinâmicas organizacionais (Schimmelpfennig et al., 2025). Posto isto, revela-se assim importante que possíveis estudos futuros sejam desenvolvidos num período de tempo superior e constituídos por uma amostra maior e mais diversificada, de forma a permitir uma análise mais representativa das variáveis em estudo, podendo também optar por introduzir variáveis como o género na análise. Ainda, a variável equilíbrio trabalho-vida deveria ter uma maior atenção teórica em futuras investigações, podendo desempenhar um papel de variável-chave, à semelhança de estudos mais atuais como os de Ferdous et al. (2021) e Rosita et al. (2024).

6. Conclusão

O presente estudo foi realizado com o intuito de compreender a relação entre as práticas de trabalho flexível, o equilíbrio trabalho-vida e a intenção de turnover.

Deste modo, a nível teórico as conclusões retiradas foram que as práticas de trabalho flexível possuem uma influência positiva no equilíbrio trabalho-vida, que consequentemente tem uma influência negativa na intenção de turnover, o que significa que a implementação deste tipo de práticas pode melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, o que fará com que a sua intenção de abandonar a organização seja inferior (Rosita et al., 2024). Ainda, considera-se importante salientar que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, resultante da implementação da flexibilidade nas empresas, permite que os colaboradores cumpram as suas obrigações pessoais, sem prejudicar o seu desempenho profissional, o que acaba por resultar numa diminuição da sua intenção de turnover (Guoqiang & Bhaumik, 2024).

Do ponto de vista prático, os resultados da presente investigação revelam-se benéficos, sendo que os colaboradores têm vindo a valorizar cada vez mais o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, este equilíbrio, pode ser obtido através da adoção de práticas de trabalho flexível, que permitem não só tornar as organizações mais atrativas, bem como reduzir a rotatividade das mesmas.

Referências Bibliográficas

Abid, G., & Butt, T. H. (2017). *Expressed Turnover Intention: Alternate Method for Knowing Turnover Intention and Eradicating Common Method Bias*. International Letters of Social and Humanistic Sciences, *78*, 18–26. https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.78.18

Agbanu, I. I., Tsetim, J. T., & Suleman, A. S. (2023). Flexible Work Arrangements and Productivity of Sales Representatives of Book Publishing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, *3*(1), 1–22. https://doi.org/10.59615/ijime.3.1.1

Ajaib, R.R., Mujtaba, G. & Iqbal, Z. (2024). *Flexible Scheduling, Perceived Organizational Support and Employees' Organizational Commitment: Mediation of Job Satisfaction*. Pakistan Social Sciences Review, 8(1). https://doi.org/10.35484/pssr.2024(8-I)03

Alameddine, M., Al-Yateem, N., Bou-Karroum, K., Hijazi, H., al Marzouqi, A., & Al-Adawi, S. (2023). Measurement of Work-Life Balance: A Scoping Review with a Focus on the Health Sector. *Journal of Nursing Management*, *2023*, 1–10. https://doi.org/10.1155/2023/3666224

Albulescu, P., Macsinga, I., Sulea, C., Pap, Z., Tulbure, B. T., & Rusu, A. (2025). Short Breaks During the Workday and Employee-Related Outcomes. A Diary Study. *Psychological Reports, 0*(0), 1-30. https://doi.org/10.1177/00332941251317632

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., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 99–121. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(3), 1–10. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893

Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, *34*(1), 4–28. https://doi.org/10.1111/auar.12417

Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, *8*(2), 13–18. https://doi.org/10.1108/14754390910937530

Andersson, A., & Hedström, K. (2024). How education professionals manage personal and professional boundaries when using social technologies. *New Technology, Work and Employment*, *39*(3), 382–401. https://doi.org/10.1111/ntwe.12301

Andrade, C. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, *43*(1), 86–88. https://doi.org/10.1177/0253717620977000

Antunes, F., Pereira, L. F., Dias, Á. L., & da Silva, R. V. (2023). Flexible labour policies as competitive advantage. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *24*(4), 563–590. https://doi.org/10.1007/s40171-023-00352-1

Araújo, B. I. S. (2022). *Work-life balance em contexto pandémico* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Coimbra.

Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(3). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998

Arshadi, N., & Shahbazi, F. (2013). Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *84*, 640–645. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.618

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

Asiamah, N., Mensah, H. K., & Oteng-Abayie, E. F. (2022). Non-Probabilistic Sampling in Quantitative Clinical Research. *International Journal of Applied Research on Public Health Management, 7*(1), 1–18. https://doi.org/10.4018/IJARPHM.290379

Badia, P. J., Gichinga, L., & Kising'u, T. (2023). Flexible working arrangements and employee satisfaction in Kenya Ports Authority. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 10*(1), 729 – 748.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The spillover-crossover model. In J. G. Grzywacz, & E. Demerouti (Eds.). *New frontiers in work and family research,* 54–70. Psychology Press.

Balu, L. & Panda R. (2019). *Importance of Work Life Balance*. 8th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace.

Barck-Holst, P., Nilsonne, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, *12*(4), 450–463. https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784

Bedu-Addo, P. K. A. (2010). Work-family interference among Ghanaian women in higher status occupations [Tese de doutoramento]. Universidade de Nottingham.

Bello, B.G., Tula, S. T., Omotoye, G.B., Kess-Momoh, A.J. & Daraojimba, A.I. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *21*(1), 1162–1173. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0106

Berg, P., Kossek, E., Misra, K., & Belman, D. (2014). Do unions matter for work-life flexibility policy access and use? *Industrial and Labor Relations Review, 67*(1) 111-136.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*(8018), 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, *15*(15), 11631. https://doi.org/10.3390/su151511631

Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability, 15*(15). https://doi.org/10.3390/su151511631

Brites, C. D. N. S. (2023). *Perceções de Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal de Trabalhadores de Diferentes Idades* [Dissertação de mestrado]. Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.

Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023*). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses*. Healthcare, 11(4), 521. https://doi.org/10.3390/healthcare11040521

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2024). Workforce service quality in the post-COVID-19 era: from the perspective of organisation data-driven competency. *Production Planning & Control*, *35*(13), 1579–1592. https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2065529

Chauhan, S., Sharma, S. & Vidani, J. (2024). Work-Life Balance. *Journal of Advanced Research in HR & Organizational Management*, *11*(1 & 2), 38–51. https://doi.org/10.24321/2454.3268.202403

Chen, I., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, *71*(10), 2350–2363. https://doi.org/10.1111/jan.12706

Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The Relationship between Job Demands and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Job Anxiety. *Frontiers in Psychology*, *8*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01890

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, *53*(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). *Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate*. Review of Public Personnel Administration, 36(3), 240–263. https://doi.org/10.1177/0734371X15581850

Conway, J. M., & Lance, C. E. (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

Cruz, A. B. P. F. (2019). *Identificação organizacional, intenção de turnover e satisfação com os papéis de vida: estudo com uma amostra da geração dos millennials no setor tecnológico* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Dastmalchian, A. & Blyton, P. (2001). Workplace Flexibility and the Changing Nature of Work: An Introduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences 18*(1), 1-4

Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, *192*, 115296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296

Dias, A.C.M. (2022). *Perceções sobre regimes de horário de trabalho e impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral: O caso dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.

Dunn, M., Munoz, I., & Jarrahi, M. H. (2023). Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy. *Digital Business*, *3*(1), 100052. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052

Erdogan, E., Griffiths, M., & Cati, K. (2023). Fear of Covid-19 and Online Shopping Intention: the Mediating Role Online Shopping Convenience. *International Journal of Business & Management Studies*, *04*(12), 53–62. https://doi.org/10.56734/ijbms.v4n12a8

Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, *51*, 33–41. https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.51.33

Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2021). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, *29*(5), 833–853. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44

Fisher-McAuley, G., Stanton, J. M., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modeling the relationship between work/life balance and organizational outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(10), 2041–2062.

Fitria, Y., & Linda, M. R. (2018). *Perceived Organizational Support and Work Life Balance on Employee Turnover Intention*. 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance *(ICEBEF 2018)*. https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.107

Flor, S. (2019). *Articulação Trabalho-Família: Um Estudo de Caso nos Horários Flexíveis* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

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

Gašić, D., & Berber, N. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, *13*(2), 131. https://doi.org/10.3390/bs13020131

Gawande, R. P., & Shah, S. (2024). Work-life balance and its impact on employees: navigating strategies for better work-life balance at workplace. *International Journal of Cultural Studies and Social Sciences, 20*(1). https://www.researchgate.net/publication/381852352

George, J. B., & Poluru, N. V. (2024). Exploring the impact of flexible work arrangements on turnover intention: The mediating role of job satisfaction and the moderating effect of perceived supervisory support. *Journal of Accounting, Business and Management, 31*(Special Issue), 100–123.

Gessesse, K. T., & Premanandam, P. (2024). Gender, age, and turnover intention among academic employees in higher education institutions in Addis Ababa, Ethiopia. *Cogent Social Sciences*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2294560

Goudswaard, A., Verbiest, S., Preenen, P., & Dhondt, S. (2013). Creating Successful Flexible Working-Time Arrangements: Three European Case Studies. *Employment Relations Today*, *40*(3), 19–33. https://doi.org/10.1002/ert.21418

Gragnano, A., Simbula, S. & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(907), 1-20.

Grave, R., Magalhães, S. I., Pontedeira, C., Patrão, A. L., Pinho, A. R., Rodrigues, L., & Nogueira, C. (2025). 'It's all about flexibility!' A case study on telework in a Portuguese company after the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 730. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05013-5

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 76. 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

Guoqiang, Z., & Bhaumik, A. (2024). Work-life harmony and retention of employees: a review of the impact of flexible work arrangements. *International Journal of Advances in Business and Management Research*, *02*(02), 31–38. https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v2i02.005

Hayman, J. R. (2009). *Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life*. School of Management.

Hazak, A., Ruubel, R., & Virkebau, M. (2019). When would creative R&D employees like to work? *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(3), 596–612. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2018-1409

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology, 24*(3), 349–358. https://doi.org/10.1037/a0019282

Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, *11*(2), 149–163. https://doi.org/10.1080/13668800802024678

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Hur, Y. (2024). Assessing the Effects of Workplace Contextual Factors on Turnover Intention: Evidence from U.S. Federal Employees. *Public Organization Review*, *25*(1), 193–213. https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y

Jacob, J. I., Bond, J. T., Galinsky, E., & Hill, E. J. (2008). Six critical ingredients in creating an effective workplace. *The Psychologist-Manager Journal, 11*(2), 141-161.

Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). More than just convenient: The scientific merits of homogeneous convenience samples. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, *82*(2), 13–30. https://doi.org/10.1111/mono.12296

Jeffrey Hill, E., Yang, C., Hawkins, A. J., & Ferris, M. (2004). A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal of Marriage and Family*, *66*(5), 1300–1316. https://doi.org/10.1111/j.0022-2445.2004.00094.x

Jeong, S., & Lee, Y. (2023). Is turnover intention static or dynamic? The impacts of inter-role conflicts and psychological workplace strain on turnover intention trajectories. *Human Resource Development Quarterly*, *34*(3), 289–308. https://doi.org/10.1002/hrdq.21484

Jiejing, Y., Anuar Bin Arshad, M., & Mengjiao, Z. (2024). Flexible Work Arrangements and Employee Turnover Intentions: A Comprehensive Review of Theory, Empirical Evidence, and Future Directions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *14*(12). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i12/24030

Khateeb, F. R. (2021). Work life balance- a review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal,* XXIII (1).

Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52

Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. *APA handbook of industrial and organizational psychology, 01,* 535–572. American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-017

Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). *Workplace Flexibility Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation.* T. D. Allen & L. T. Eby, Eds. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2023). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. *Journal of Management*, *49*(6), 2062–2108. https://doi.org/10.1177/01492063221140354

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289–313. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

Kossek, E., Allen, T., & Dumas, T. (2021). *Boundaryless work: the impact of covid-19 on work-life boundary management, integration, and gendered divisions of labor for academic women in STEMM*. Commissioned report for the National Academy of Sciences.

Kossek, E., Lautsch, B., & Eaton, S. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.

Kuntjoro, K. N., & Meilani, Y. F. C. P. (2023). The impact of job stress, role ambiguity, work-life imbalance, work environment, and perceived organizational support on organizational commitment (case study of nurses at Private Hospital X in Central Jakarta during 2023). *Jurnal Ekonomi, 12*(2), 488–496. https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi

Laker, B. & Roule, T. (2019). *Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe?* Harvard Business Review.

Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, *14*(3), 279–292. https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w

Lin, Y., & li, J. (2025). Association patterns of work-family balance, perceived stress and turnover intentions among female medical workers in China (2022–2023): integration network and pathway analysis. *Archives of Public Health*, *83*(1), 149. https://doi.org/10.1186/s13690-025-01631-2

Lopes, M. I. C. (2023). *Condições de trabalho, género e equilíbrio trabalho-vida em Portugal* [Dissertação de mestrado]. Universidade de Lisboa. Repositório da Universidade de Lisboa.

Lott, Y., & Wöhrmann, A. M. (2022). Spillover and crossover effects of working time demands on work–life balance satisfaction among dual-earner couples: the mediating role of work–life conflict. *Current Psychology*, *42*(15), 12957–12973. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03850-0

Machado, A. M. B. (2020). *Work-life balance e a satisfação no trabalho: o papel moderador da pertença geracional* [Dissertação de mestrado]. Universidade Católica Portuguesa.

Mache, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *15*(1), 5. https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z

McNall, L. A., Masuda, A. D. & Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, *144*(1), 61-81.

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 30*(1), 40–58. https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202

Mendes, A. M. V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Mengmeng, L., Abdul Aziz, N. A., & Omar, M. K. (2025). Unveiling of Key Factors Influencing Turnover Intention: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *15*(2). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i2/24609

Monteiro, C. D. M. (2022). *Influência da modalidade de trabalho remoto na intenção de turnover: Uma análise no contexto organizacional português* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/82676/1/Claudia%20Daniela%20Martins%20Monteiro.pdf

Monteiro, M. F. (2020). *Conciliação vida profissional vida pessoal e intenção de turnover: o papel moderador da flexibilidade laboral* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica Portuguesa.

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Md. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, *31*(1), 5–26. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097

Nascimento, R. C. (2018). *Impacto das Perceções de Investimento em Formação no Turnover – Aplicado ao Contexto das TI em Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

Nascimento, R. C. (2018). *Impacto das Perceções de Investimento em Formação no Turnover – Aplicado ao Contexto das TI em Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2006). The next generation at work – business students' views, values and job search strategy. *Education + Training*, *48*(7), 478–492. https://doi.org/10.1108/00400910610705872

OECD (2023), Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en

Oliveira, D. F. R. (2018). *O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talentos: o caso do setor imobiliário* [Dissertação de Mestrado]. ISEG Lisbon School of Economics & Management.

Paananen, H., & Rochdi, M. (2010). *Developing ideas for the curriculum in facility management: Competences and future prospects* [Bachelor's thesis]. University of Applied Sciences. https://www.theseus.fi/bitstream/10024/16271/1/Paananen_Heidi_Rochdi_Maria.pdf

Pacheco, T., Coulombe, S., & Meunier, S. (2021). When Work Conflicts With Personal Projects: The Association of Work-Life Conflict With Worker Wellbeing and the Mediating Role of Mindfulness. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.539582

Pereira, J. F. C. (2020). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Efeitos no Turnover voluntário - As Perceções de Profissionais de Gestão de Pessoas* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.

Pereira, M. A. S. (2011). *Preditores do turnover organizacional: uma perspectiva multidimensional* [Dissertação de Mestrado]. Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

Perelman, J., Serranheira, F., Castanheira, F., Raposo, J. F., Aguiar, P., Neves, P., Ramos, S., Dias, S., Maia, T., & Laires, P. (2024). Teleworking: does it make workers healthier and productive? A cross-sectional study on a Southern European population. *BMC Public Health*, *24*(1), 1946. https://doi.org/10.1186/s12889-024-19481-y

Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economies*, *13*(1), 20. https://doi.org/10.3390/economies13010020

Piotrowska, M. (2022). Job attributes affect the relationship between perceived overqualification and retention. *Future Business Journal*, *8*(1), 38. https://doi.org/10.1186/s43093-022-00147-3

Psico-Smart. (2024). *How does remote work flexibility influence employee wellbeing and productivity in different industries.* Psico-Smart. https://psicosmart.net/blogs/blog-how-does-remote-work-flexibility-influence-employee-wellbeing-and-productivity-in-different-industries-209435

Psychopaida, K., Bravery, K., & Tomlinson, P. (2023). *Flex work: Five ways to foster engagement and belonging*. Mercer. https://www.mercer.com/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/flex-work-five-ways-to-foster-engagement-and-belonging/

Quintão, E. (2020). *Modalidades de organização do trabalho: flexibilidade espaço-tempo para o equilíbrio trabalho-família* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Quintão, E. S. (2020). *Modalidades de organização do trabalho: flexibilidade espaço-tempo para o equilíbrio trabalho-família* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Rajkumar, S., Cherian, E., Sharma, J., Singh, A., Julie, L., & Tripathi, L. (2025). Effectiveness Of Work-Life Balance Programs in Reducing Employee Burnout. *Journal of Marketing & Social Research*, *2*(3).

Rindfleisch, A., Malter, A.J., Ganesan, S. & Moorman, C. (2008). Cross-Sectional Versus Longitudinal Survey Research:Concepts, Findings, and Guidelines. *Journal of Marketing Research*, XLV, 261-279.

Rosita, F., Noermijati, N., Margono, M., & Susilowati, C. (2024). The role of flexible work arrangement, job embeddedness, and work-life balance in reducing turnover intention: Study on millennials and Generation Z employees. *Journal of the Community Development in Asia, 7*(2), 184–200.

Rugotwi, S. T., Mashavira, N., Chikove, M., Matenda, F. R., & Sibanda, M. (2025). Precarious employment, job engagement and workers' quit intention in Chinese firms in Zimbabwe. *SA Journal of Human Resource Management*, *23*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2879

Saleem, M., Ashraf, I. & Shahzad, S. (2024). The impact of work life balance on turnover intention: the mediating role of job engagement among employees. *International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences, 3*(3).

Santos, B. F., Lorenço, G. F., Pereira, J. S., Molina, K. Q. & Tolentino, T. S. (2024). *Quais impactos que o Turnover gera na empresa*. EnGeTec. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.13367970

Santos, M., Almeida, A., & Chagas, D. (2024). Redução do horário de trabalho: Boa ou má ideia? *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional, 18*, esub472.

Saufi, R. S., Aidara, S., Nawi, N. B. C., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). *Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity*. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945

Schimmelpfennig, R., Elbæk, C., Mitkidis, P., Singh, A., & Roberson, Q. (2025). The "WEIRDEST" Organizations in the World? Assessing the Lack of Sample Diversity in Organizational Research. *Journal of Management*, *51*(6), 2460–2487. https://doi.org/10.1177/01492063241305577

Sen, C. & Hooja, H. R. (2018). Work-Life Balance: An Overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR), 7*(1).

Serdar, C. C., Cihan, M., Yücel, D., & Serdar, M. A. (2020). Sample size, power and effect size revisited: simplified and practical approaches in pre-clinical, clinical and laboratory studies. *Biochemia Medica*, *31*(1), 27–53. https://doi.org/10.11613/BM.2021.010502

Shilpakar, N., Giri, B., & Pokhrel, S. K. (2024). Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement. *SAIM Journal of Social Science and Technology*, *1*(1), 27–39. https://doi.org/10.70320/sacm.2024.v01i01.003

Shilpakar, N., Giri, B., & Pokhrel, S. K. (2024). Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement. *SAIM Journal of Social Science and Technology*, *1*(1), 27–39. https://doi.org/10.70320/sacm.2024.v01i01.003

Shimazu, A., Matsudaira, K., Jonge, J., Tosaka, N., Watanabe, K., & Takahashi, M. (2016). Psychological detachment from work during non-work time: linear or curvilinear relations with mental health and work engagement? *Industrial health*, *54*(3), 282–292. https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0097

Silva, A. C. R. B. (2016). *Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal nas organizações de saúde – O caso do Hospital de Braga* [Dissertação de mestrado]. Universidade do Minho. https://hdl.handle.net/1822/42197.

Silva, A. T. C. (2023). *O Equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em Teletrabalho: A perspetiva dos profissionais em início de carreira* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.

Silva, R. C., Santos, A. L., Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. (2010). *Políticas e práticas de flexibilização para o trabalho e seus impactos na percepção dos empregados sobre equilíbrio entre vida e trabalho e crescimento profissional*. XXXIV Encontro da ANPAD.

Silveira, C. C. (2011). *Análise de Turnover na Química Brasil LTDA* [Trabalho de conclusão de curso de graduação]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

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

Soares, M., Felix, B., & Laurett, R. (2022). *Percepção de chamado e a intenção de deixar o emprego: papel moderador da mobilidade de emprego*. Cadernos EBAPE.BR, 20(6), 882–897. https://doi.org/10.1590/1679-395120220002

Sousa, C. F. R. (2020). *Comprometimento organizacional, intenção de turnover e pré-reforma: um estudo na função pública* [Relatório de estágio]. Instituto Superior Miguel Torga.

Swathi, R. S. V., & Mohapatra, A. K. D. (2017). Work-life balance: Evolution and models—A study in the Indian context. *International Journal of Science and Research*, *6*(5), 1910–1914.

Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, *17*(1), 3–12. https://doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001

Tejero, L. M. S., Seva, R. R., & Fadrilan-Camacho, V. F. F. (2021). *Factors associated with work-life balance and productivity before and during work from home. Journal of Occupational & Environmental Medicine, 63*(12), 1065-1072.

Thilagavathy, S. & Geetha, S. N. (2021). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, *20*(2), 258–276. https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186

Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (in press). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Thrasher, G. R., Wynne, K., Baltes, B. B., & Bramble, R. J. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology, 37*(7), 683–696.

Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *42*(11–12), 962–983. https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196

Wang, W., & Le, J. (2023). A new taxonomy to categorize flexible work arrangements for post-covid organizational work planning. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, *67*(1), 310–315. https://doi.org/10.1177/21695067231192925

Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., Baalen, P. J. V., & Proper, K. I. (2019). *Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting*. Frontiers in Psychology, 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505

Wickramasinghe, V., & Jayabandu, S. (2007). Towards workplace flexibility: flexitime arrangements in Sri Lanka. *Employee Relations*, *29*(6), 554–575. https://doi.org/10.1108/01425450710826087

Williamson, H. C. (2024). Innovative strategies for increasing sample size and diversity in family science research. *Journal of Marriage and Family*, *86*(5), 1393–1409. https://doi.org/10.1111/jomf.12961

Williamson, S., Cooper, R., & Baird, M. (2015). Job-sharing among teachers: Positive, negative (and unintended) consequences. *The Economic and Labour Relations Review*, *26*(3), 448–464. https://doi.org/10.1177/1035304615595740

Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P.-L. (2020). How Is Work–Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(12). https://doi.org/10.3390/ijerph17124446

Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *13*(4), 2279–2292. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437

Yildizhan, H., Hosouli, S., Yılmaz, S. E., Gomes, J., Pandey, C., & Alkharusi, T. (2023). Alternative work arrangements: Individual, organizational and environmental outcomes. *Heliyon*, *9*(11), e21899. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21899

Zhang, J., Rehman, S., Addas, A., & Ahmad, J. (2024). Influence of Work-Life Balance on Mental Health Among Nurses: The Mediating Role of Psychological Capital and Job Satisfaction. *Psychology Research and Behavior Management*, *17*, 4249–4262. https://doi.org/10.2147/PRBM.S497305