



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Teresa de Pinho Silva Geraldo

**Flexibilidade Organizacional e Relação
Trabalho – Vida Privada: Estudo em Empresas
Tecnológicas a laborar em Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freire

Direitos De Autor E Condições De Utilização Do Trabalho Por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual
CC BY-NC-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Agradecimentos

A **Deus** por nunca ter permitido que desistisse e por ter tido mais fé em mim do que eu n'Ele, ou no trabalho que estava a desenvolver com a ajuda de todas as pessoas que se envolveram neste projeto que hoje apresento, quer direta ou indiretamente.

Aos meus **Pais** e à minha **irmã Mariana**, pelo **amor incondicional que sempre me deram** e pelo sofrimento que a ele tiveram associado. Como disse Madre Teresa de Calcutá “ *O amor, para ser verdadeiro, tem de doer. Não basta dar o supérfluo a quem necessita, é preciso dar até que nos doa.*” Sei bem que o processo de desenvolvimento desta dissertação foi muito penoso, para mim, pelas dificuldades e pelo tempo que demorou, mas também para aqueles que me querem o melhor que são em primeiro lugar a minha família nuclear que é composta pelos meus pais e pela minha irmã.

À **minha família mais alargada** por continuar a ser o meu ponto de encontro com as memórias mais felizes e por isso, fonte de motivação, alegria e esperança. De maneira especial queria agradecer à **tia Lúcia** e ao **tio Luís** por aceitarem o meu lado mais inocente e brincalhão, colaborando muitas vezes em atitudes mais tontas e descontraídas e claro, por todo o carinho que demonstram ter por mim; à **tia Rosa**, por ajudar a desconstruir bloqueios emocionais, demonstrando a “teoria da relatividade” das coisas; ao **tio Flausino**, pelo seu apoio, ensinamentos e exemplo de trabalho, rigor, dedicação, solidariedade e generosidade para com a sua família, amigos, mas principalmente para com os desconhecidos a quem dá a sua mão amiga; à **prima Catarina** por ser minha fiel confidente, com uma paciência infinita e pela sua capacidade de perdoar sempre os meus comportamentos menos corretos, mantendo a mesma atitude amiga e compreensiva para comigo; à **prima Paula**, pela sua ajuda e disponibilidade constante, para discutir e trocar ideias relativas à dissertação em si mesma, bem como com os procedimentos estatísticos a utilizar através do programa SPSS 25; à **prima Inês**, por me ajudar a redescobrir a nossa amizade e as maravilhas que daí advêm; à **prima Sara e ao Zé Miguel**, pelo seu encorajamento incondicional e capacidade de escuta infinita, mesmo quando aquilo que digo são apenas desabaços tontos.

“A amizade é a estrada principal para que um destino se torne rumo, mas são pouquíssimos os amigos que sabem resgatar o nosso arrebatamento, reafirmar-nos na nossa vocação, porque às vezes têm de amar-nos mais do que nos amamos a nós próprios. E isto requer coragem e paciência. Ser frágil obriga a confiar em alguém e libertar-nos da ilusão de poder fazer sozinho, porque para alcançar a felicidade são sempre precisos pelo menos dois.” (Alessandro d’Avenia). Neste sentido, torna-se importante recordar aqui alguns dos amigos mais importantes neste percurso. Assim: quero agradecer àquela que desde 2012 é a mais constante e presente, ainda que com distâncias físicas, emocionais e etárias, que não podemos evitar. Estou a falar da minha querida amiga **Beatriz**. Para ela, por tudo, o meu melhor abraço, carregado de gratidão e amor! Como ela, muitos dos outros importantes que serão aqui mencionados foi a cidade dos amores que nos apresentou, Coimbra, quer através da faculdade, da academia ou do meu querido CMUC. À **Maria João**, agradeço pelo seu grande companheirismo, bom humor e ajuda técnica, quer com a descoberta dos “truques” de mecanismos internos ao SPSS 25, como na implementação das regras de formatação exigidas pela Universidade do Minho. À **Rita ‘da Mealhada’**, amiga economista, que acompanhou todo o meu percurso desde o primeiro até ao último ano na FEUC, por toda a amizade, pelos conselhos e pelo

incentivo para os projetos e sonhos que tenho para o futuro. Ao **FRANCISCO**, por me mostrar que o maior valor do mundo será sempre o respeito. Se o tivermos poderemos aceitar-nos mutuamente, compreender que somos diferentes em valores, atitudes e sonhos, mas que mesmo assim, os nossos mundos podem cruzar-se através do amor maior, que é a amizade. Ao **David**, por todo o amor, dedicação, paciência, que transcende o grau normal de capacidade de perdoar, enfim por uma amizade imensa, verdadeira e profunda. Ao **Serrano**, pela sua sabedoria dos loucos 38 anos, sempre vividos entre músicas medievais, futuristas e com as mãos bem assentes na terra, porque o mundo fica muito melhor de pernas para o ar, literalmente. À **Patrícia** e ao **Miguel**, pela sua consistência. Quase que nos basta uma data no ano para estarmos juntos para percebermos que o Natal coralístico chegou de novo e que o mais importante é o reencontro, o reavivar de memórias de momentos muito felizes e aquele abraço ternurento que damos todos os anos. À **Mafalda** e ao **Ricardo** pela sua presença constante, principalmente nos momentos mais importantes da minha vida. Ao **Gustavo**, pela sua amizade e discurso motivacional moderno, ainda que com os valores da integridade, da seriedade, da humildade e da empatia. To **Mounir**, my Syrian friend, who believes in a better world without being unrealistic. For being kind and caring to me, I am very thankful. À **Dra. Ana Caldeira**, pela amizade, bem como os esclarecimentos sobre as técnicas de pesquisa a utilizar na seleção da bibliografia mais adequada para o estudo pretendido. Para além de Coimbra, há outra cidade universitária na minha vida: Braga. Aqui, reaprendi a generosidade generalizada, a autenticidade e a simplicidade verdadeira. Ainda que comparativamente tenha estado menos tempo a viver e a estudar nessa segunda cidade, tive oportunidade de conhecer pessoas incríveis na edição do MEG que frequentei, que se tornaram verdadeiros amigos, como é o caso da **Olga**, da **Juliana**, da **Juca** e do **Ângelo** e ainda, a **Catarina** e a **Angie**, que conheci nos dois meses que frequentei o CAUM, ao **Diogo** e ao **Pedro** que conheci na academia. Todos, ainda que o **Ângelo** seja brasileiro, partilhavam daquelas características minhotas que já mencionei. Para além disso, com eles pude também aplicar versos de baladas do fado de Coimbra “*amigos que levo comigo para a vida*”. A última cidade a ser mencionada é Aveiro, mas foi a primeira a conhecer-me, uma vez que é a minha cidade natal. Aqui, tenho de agradecer à **Filomena** e à **Cláudia** com quem tive o prazer de entrar num projeto novo e bastante desafiador, bem como às ‘**doces-travessuras**’ do segundo ano que tínhamos todos os sábados, sentados à nossa frente, sedentos da curiosidade e de brincadeira tão típicas nas crianças; à “**minha**” **D. Amélia**, por todo o carinho, paciência, incentivo para o desenvolvimento deste trabalho, bem como pessoal; à **D. Amélia**, à **Solange**, à **Lucília**, ao **Eduardo**, ao **Pe. Armando**, à **Prof. Teresa Beirão**, à **D. Graciete**, ao **Chico**, ao **Nuno**, à **Sara**, à **Joana**, à **Susy**, à **Mary**, à **Ana**, à **Aurora** e à **Margarida** por toda a amizade, carinho e respeito pelo meu tempo de maturação, quer a nível pessoal, como estudantil; à **D. Dália**, à **Dra. Vera** e à **Dra. Cristiana**, à **Dra. Patrícia** e ao **Dr. Nuno** um agradecimento especial, por para além da amizade pessoal conseguirem desenvolver comigo pequenos projetos profissionalizantes que me fizeram crescer e tomar consciência daquilo que quero hoje para o meu futuro profissional. Ao **Coral da Jobra** e aos amigos que lá tenho, em especial aos primos (**Carolina** e **Pedro**) e tios que partilham comigo os palcos, à **Ana**, à **Inês** e à **menina Vitorino** pela amizade, paciência e brincadeiras!

À **Dra. Susana**, ao **Dr. Pedro**, à **Dra. Maria João**, ao **Dr. Gonçalves**, à **Dra. Fernanda** e à **Dra. Carla** por toda ajuda no desenvolvimento pessoal, pela confiança que em mim depositaram e inculcaram, pelo respeito e incentivo à aceitação dos meus tempos.

Aos responsáveis de RH das empresas que se prontificaram a participar no estudo empírico, bem como os outros que no processo de contacto foram sido bastante prestáveis, ainda que tenham acabado por motivos vários por não participar no mesmo, a minha enorme gratidão.

Ao **Professor Doutor João Marôco** pela sua disponibilidade e prontidão para responder diretamente a uma dúvida relativamente à interpretação de um *output* estatístico dado pelo SPSS 25, programa estatístico utilizado para fazer a análise dos dados recolhidos.

À **Professora Doutora Gina Gaio Santos** pela sua dedicação, trabalho e orientação num primeiro projeto de dissertação, que durou de 2016 a 2018.

À **Professora Doutora Carla Freire**, a minha atual orientadora, pela capacidade de adaptação que teve ao projeto que já vinha a desenvolver com a anterior orientadora; pela empatia que criou comigo, que considero uma mais-valia, num processo de desenvolvimento de um trabalho de investigação que mais do que ser desenvolvido em torno de uma hierarquia, deve ser feito tendo por base uma equipa, ainda que o orientador seja o elemento mais forte, por ter naturalmente mais conhecimento técnico e científico, bem como maturidade para lidar com os imprevistos e dificuldades; pela paciência; pelo encorajamento e pela esperança que me transmitiu, acreditando e fazendo com que a minha fé neste trabalho fosse crescendo ao longo do tempo. Tanto é, que no seu culminar, as saudades surgiram tornando-se difícil escrever o último parágrafo.

Por fim, mas não menos importante, gostava de **dedicar** todo o processo de desenvolvimento da dissertação, bem como o resultado que aqui apresento, aos avós que conheci: à bisavó **Ana**, ao avô **Gualdino**, à avó **Anitas**, à avó **Augusta** e ao avô **Manuel**. Eles são os pilares da minha família e consequentemente os meus também. É neles que encontro a maior ternura e amor, a sabedoria da vida, cravada nas suas mãos calejadas, enrugadas ou deformadas pelas artroses reais e da vida, o exemplo da majestosa imperfeição. Se em tempos foram parceiros de brincadeiras e de mimos, hoje são aqueles a quem mais isso devo e tento retribuir, com a maior sensibilidade, humildade e dentro das disponibilidades que tenho. Foram eles que indiretamente me ajudaram a interpretar de forma mais fácil as palavras que me são tão especiais, que a seguir transcrevo:

"Até que o tempo, como se diz, cura tudo! O tempo e a experiência! A experiência e os amigos! Os amigos e nós! Pois afinal nós é que estamos um pouco mais predispostos para as coisas mais positivas e, afinal, nem tudo parece mau e, afinal, concluímos que não podemos viver sempre a pensar no que pode vir a acontecer. Temos que viver o momento e aproveitá-lo. Não sabemos o que o futuro nos reserva, mas sabemos o que temos no presente, o que sentimos neste momento." (Pz. Gustto, 1939)

Declaração De Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O estudo intitulado “Flexibilidade Organizacional e Relação Trabalho – Vida Privada: estudo em empresas tecnológicas a laborar em Portugal” tem como principal objetivo compreender quais os impactos do uso de medidas de trabalho flexível na vida das pessoas e do seu bem-estar, quantificado através do equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. No presente estudo, considerou-se que a flexibilidade organizacional corresponde a *políticas ou práticas, que permitem às pessoas decidir quando e onde realizam o seu trabalho*. Nesse sentido, foram explorados os fatores que influenciam o uso desse tipo de medidas, Apoio do Supervisor; Apoio da Organização; Barreiras Administrativas; Custos de Carreira; Benefícios Associados ao Work - Life Balance; bem como, as consequências do uso dessas medidas no grau de autonomia dos trabalhadores e no Work – Life Balance. E ainda, fatores sociodemográficos considerados relevantes para a temática, como também para a caracterização da amostra analisada, como por exemplo: o género e a existência ou não de filhos. Uma vez que se trata de uma dissertação de mestrado, o estudo recaiu por uma amostra de conveniência, obtida de forma não aleatória, composta por 191 indivíduos, que trabalham em empresas tecnológicas, cuja atividade económica é desenvolvida em Portugal.

As principais conclusões a retirar deste estudo são as seguintes: A flexibilidade organizacional, medida através do uso de medidas de trabalho flexível, relaciona-se positivamente com o *Work-Life Balance* (H1); As barreiras administrativas relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível. (H2); Os benefícios associados ao *WLB* são preditores do uso de medidas de trabalho flexível, logo relacionam-se positivamente (H3); Os custos de carreira relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível (H5); .O género influencia o equilíbrio trabalho – vida privada (*WLB*) (H8); Ter filhos influencia o uso de medidas de trabalho flexível (H9); Ter filhos influencia o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada (H10); O uso de medidas de trabalho flexível tem um impacto positivo na autonomia no trabalho (H11).

Palavras – Chave: *Work – Life Balance*; Medidas de Trabalho Flexível; Empresas Tecnológicas; Apoio do Supervisor; Apoio da Organização; Género; Encargos Familiares; Barreiras Administrativas; Custos de Carreira.

Abstract

The study “Organizational Flexibility and Work-Life Relationship: a study of technology companies working in Portugal” aims to understand the impacts of using flexible working arrangements on people's lives and well-being, measured by work – life balance. In the present study, organizational flexibility was considered to be a policy or practice that allows people to decide when and where they carry out their work. In this sense, the factors that influence the use of these types of measures were explored, Supervisor Support; Organization support; Administrative barriers; Career Costs; Benefits Associated with Work - Life Balance; as well as the consequences of the use of these measures on the degree of worker autonomy and Work - Life Balance. Also, relevant sociodemographic factors considered to the topic, as well as to the characterization of the analyzed sample, such as gender and the existence or not of children. Since this is a master's dissertation, the study fell for a convenience and non-random sample of 191 individuals working in technology companies whose economic activity is carried out in Portugal.

The main conclusions to be drawn from this study are as follows: Organizational flexibility, measured through the use of flexible work measures, is positively related to Work-Life Balance (H1); Administrative barriers are negatively related to the use of flexible working measures. (H2); The benefits associated with WLB are predictors of the use of flexible working measures, so they are positively related (H3); Career costs are negatively related to the use of flexible working measures (H5); Gender influences work-life balance (WLB) (H8) Having children influences the use of flexible working measures (H9). ; Having children influences the balance between work and private life (H10) The use of flexible working measures has a positive impact on work autonomy (H11).

Keywords: Work - Life Balance; Flexible working measures; Technology companies; Supervisor support; Organization support; Genre; Family Charges; Administrative barriers; Career Costs.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	vii
Abstract	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas	x
Índice de figuras	xi
Índice de quadros	xi
Índice de tabelas.....	xi
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Definição de ‘Work-Life Balance’	2
2.1.1. Modelos Clássicos na conceptualização de <i>Work-Life Balance (WLB)</i>	5
2.1.2. A Teoria de Fronteira ou ‘Boundary Theory’	6
2.1.3. A importância do Lazer como Dimensão Extralaboral: Para Além da Relação Trabalho – Família 10	
2.2. Flexibilidade e Medidas Conciliação Trabalho – Vida Privada ou Extralaboral	18
2.2.1. Definição de Flexibilidade Organizacional e Medidas de Trabalho Flexível	18
2.2.2. O Papel do Gestor / Supervisor Imediato como Facilitador da Adoção de Medidas de Trabalho Flexível.....	32
2.3. Enquadramento Legal e Político da Flexibilidade Organizacional e das Suas Medidas – uma abordagem nacional e internacional	43
3. Metodologia.....	49
3.1. Objetivos do trabalho.....	50
3.2. Definição de hipóteses	50
3.3. Instrumento de Recolha de Dados	54
3.3.1. Medidas utilizadas	54
3.3.2. Procedimentos Seguidos Na Aplicação Do Questionário:.....	58
4. Análise dos resultados empíricos	61
4.1. Amostra	61
4.2. Análise Fatorial e Confiabilidade das Escalas.....	63
4.2. Análise Correlacional	69
4.3. Regressões.....	76
5. Discussão dos Resultados.....	83
6. Conclusão	90
7. Bibliografia:	91
Apêndices:.....	99

Lista de Abreviaturas e Siglas

WLB – Work – Life Balance

MTF – Medidas de Trabalho Flexível

SPSS 25 – Statistical Package for Social Sciences, edição/versão 25

Índice de figuras

Figura 1 - Adaptada de Beham e Poelmans (2008, p. 395)	37
Figura 2 - Modelo Teórico de Análise.....	54
Figura 3 - Modelo de Aplicação dos Questionários.....	58
Figura 4 – Idade dos Participantes.....	61
Figura 5 – Idade dos Filhos.....	62
Figura 6 – Área de Trabalho	62
Figura 7 - Fórmula de Cálculo das Componentes Principais.....	64
Figura 8 – Modelagem Linear Automática	78

Índice de quadros

Quadro 1 - Exemplos de formas de estar em cada um dos papéis sociais.....	11
Quadro 2 - O Poder influenciador do Supervisor	35
Quadro 3 - Fórmula de Cálculo da Variável Uso_MTF	70

Índice de tabelas

Tabela 1 - Qualidade da Análise Fatorial analisada através de KMO	65
Tabela 2 - Composição dos fatores relativos às atitudes perante MTF, Miahil e Giannikis (2011)	67
Tabela 3 - Composição dos fatores relativos ao grau de autonomia, ao apoio do supervisor e da organização onde estão inseridos, Behson (2005).....	68
Tabela 4 - Matriz de Correlações entre o Uso de MTF e os seus preditores	71
Tabela 5 - Estatísticas descritivas relativas ao teste de diferenças para amostras independentes, na análise da variável uso de MTF.	73
Tabela 6 - Teste de amostras independentes (Masculino vs Feminino) e Uso deMTF.....	74
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas associadas ao teste t.....	75
Tabela 8 - Teste De Amostras Independentes (Masculino vs Feminino) e WLB	75
Tabela 9 - Variáveis Excluídas/Incluídas no Modelo de Regressão.....	78
Tabela 10 - Modelo de Análise de Regressões	79
Tabela 11 - Coeficientes de Regressão	82
Tabela 12 - ANOVA associada à regressão	82

1. Introdução

O presente trabalho enquadra-se no âmbito de uma dissertação desenvolvida no Mestrado de Estudos de Gestão da Universidade do Minho, sob a orientação da Professora Doutora Carla Freire.

O tema escolhido – Flexibilidade Organizacional e Relação Trabalho – Vida Privada – surgiu da consciência de que o quotidiano da vida das pessoas passa muito pela sua ocupação laboral, sendo esta cada vez mais absorvente. Este ponto de partida baseado no senso comum estimulou o interesse pelas formas de flexibilidade organizacional e da sua influência na gestão da vida privada dos trabalhadores, bem como na gestão das organizações. A teoria ajudou-nos a esclarecer que “os trabalhadores são recursos humanos que enquanto pessoas têm necessidades essenciais fora do trabalho” (Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin e Pitt-Catsoupes, 2008, p.151). No entanto, as empresas prosseguem objetivos de cariz económico e organizacional, nem sempre fáceis de compatibilizar com os interesses dos trabalhadores. Deste modo, a nossa pergunta de partida pode ser escrita do seguinte modo: Qual a influência da flexibilidade organizacional na gestão da vida dos indivíduos e das organizações?

A pergunta acima mencionada traduz-se na nossa problematização que pode ser “dissecada” em diferentes objetivos, tais como:

- i. Avaliar o impacto do uso das medidas de trabalho flexível no WLB dos trabalhadores;
- ii. Identificar as variáveis que influenciam ou não o uso de medidas de trabalho flexível;
- iii. Analisar se existem diferenças no uso de medidas de trabalho flexível tendo em conta o género, o número de filhos e o grau de autonomia no trabalho;

2. Revisão da Literatura

2.1. Definição de ‘Work-Life Balance’

A problematização do ‘*Work – life balance*’ (WLB) ou do equilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral não é um tópico recente, contudo, tem sofrido alterações devido à evolução socioeconómica associada à concorrência a nível global, o que permitiu encarar de forma diferente o trabalho (Lewis, Grambles e Rapoport, 2007). O trabalho tem um forte impacto na vida dos indivíduos, absorvendo por isso grande parte do seu tempo diário. Assim sendo, podemos vê-lo como uma extensão da vida de cada um, que não pode dissociar-se das demais dimensões.

É de suma importância referir quais as designações comumente associadas ao acrónimo ‘*Work-life balance*’. Deste modo, podemos afirmar que ‘*work*’ diz respeito à atividade laboral; ‘*life*’ refere-se às esferas da vida privada do indivíduo que estão para além da família, como os tempos livres, o lazer e o desenvolvimento pessoal, cuja importância é relevante, uma vez que o construto anteriormente existente na literatura era a ‘relação trabalho – família’ em que apenas se consideravam as dimensões da vida laboral e doméstica (Guest, 2002); *balance*, traduz-se na relação de equilíbrio entre aquelas duas componentes, podendo este ser atingido através de uma maior proporção da componente ‘*work*’ ou da componente ‘*life*’ (Akanji, Mordi e Ojo, 2015; Hyman e Summers, 2004).

Mas afinal o que é o equilíbrio? De acordo com Clark (2000, p. 751) “corresponde à satisfação que se obtém do bom funcionamento do trabalho e da vida privada, com o menor conflito entre aquelas duas esferas da vida do indivíduo.” Bird (2006, p. 66) alerta-nos para o facto de que este equilíbrio não corresponde a uma divisão exata entre as duas esferas - “Tentar criar uma equivalência entre determinada hora para vários trabalhos e áreas pessoais da vida, geralmente é incomum e pouco realista. A vida é e deve ser mais fluida do que isso.” O mesmo autor refere ainda que é necessário ter em conta que o equilíbrio que cada pessoa procura depende da fase da vida em que se encontra: idade; estado civil; posição na carreira, entre outras condicionantes. E ainda que a personalidade e o estilo de vida, ou a própria história de vida, influenciam de forma significativa a maneira como as pessoas conceptualizam o equilíbrio.

Para que o equilíbrio seja alcançado, o indivíduo deve estar consciente que necessita de fazer uma boa gestão das diferentes esferas da sua vida, isto é, numa perspetiva mais geral ou holística. Contudo, numa visão mais concreta, deve ter em conta que é necessário alterar ou negociar entre diferentes domínios e fronteiras. É, pois, a partir desta consciencialização que

surgem duas formas de atuação perante o conflito de papéis: a distinção entre papel central e periférico (Clark, 2000). O tipo de papel que o indivíduo prioriza na resolução do conflito ou no atravessar de fronteiras entre trabalho-família é também, por sua vez, dotado de duas características: influência e identificação. De acordo com Clark (2000) se, por um lado, a pessoa tem um papel central, uma vez que vive de forma consciente a cultura, por exemplo, vigente nesse domínio, as responsabilidades e tem competências, então tem a capacidade de influenciar os outros. Fá-lo através da negociação de modo a obter as mudanças que pretende quer nos domínios em que se move, quer nas fronteiras que tem que atravessar entre eles, e ao mesmo tempo cria uma forte identificação com um ou mais domínios da vida, o que lhe permite ter uma maior motivação para a sua gestão, bem como das fronteiras que os delimitam. Se, por outro lado, apresenta um papel com menos relevo porque não partilha da mesma cultura dos restantes, não se relaciona, nem sequer desenvolve as competências exigidas, então não tem capacidade influenciadora, nem se identifica significativamente pelo que não tem capacidade de gestão das fronteiras, nem consegue alcançar tão bem o equilíbrio entre domínios. Nesse último caso, a pessoa designa-se como participante periférico. “Se ser um participante central permite ter mais escolhas, então o equilíbrio entre trabalho e casa¹ é mais facilmente atingido” (Clark, 2000, p. 759). Já se a “identificação não acontece ou é perdida por muito tempo, as pessoas sentem frustração. Eventualmente, perdem o equilíbrio e frequentemente acabam as suas relações que têm com outros dentro de cada domínio” (Clark, 2000, p. 760).

Ainda de acordo com a mesma autora torna-se pertinente ter em conta que a negociação, através da comunicação e da consciência dos problemas da outra esfera, é fundamental para a gestão da vida do indivíduo, no que diz respeito aos dois domínios em análise – trabalho e família (Clark, 2000). Se houver negociação assente nas diferentes necessidades do indivíduo, então ele sentir-se-á compreendido e seguro, pelo que poderá alcançar maior equilíbrio. Um exemplo disso é o caso do suporte dado ao trabalhador pelo seu supervisor tendo em conta os seus problemas familiares.

Uma das limitações das atuais teorias sobre o *WLB* é ter em conta apenas as dimensões ou domínios trabalho e família. Contudo, isso pode ser bastante redutor. Essa pode ser uma das maiores limitações da ‘*Border Theory*’ desenvolvida por Sue Clark (2000). Contudo, Cook e Shinew (2014, p. 423) referem que apesar de Clark aludir as dimensões trabalho e família, a autora

¹ A referência ao conceito “casa” diz respeito ao domínio família no acrónimo Trabalho-Família que foi estudado por Sue Clark aquando do desenvolvimento da ‘*Border Theory*’, (Clark, 2000).

também se refere, em sentido mais lato, por vezes, a “trabalho” e a “casa”, sugerindo provavelmente que outras prioridades pessoais estão a ser tidas em conta.

Desta ideia de Cook e Shiner (2014), percebemos a importância que é atribuída hoje em dia a outras dinâmicas que fazem parte da vida pessoal de cada um e que a tornam tão enriquecedora, entre elas o lazer, dimensão esta que exploraremos em maior detalhe mais à frente. É assim, que os autores da área alargaram o constructo '*Work-Family Balance*' para compreender '*Work-Life Balance*', com maior profundidade e abrangência para todas as dimensões extralaborais, que não se ficam somente pela família. Mihail e Giannikis (2011) apontam a introdução da mulher no mercado de trabalho e a dupla fonte de rendimentos nas famílias como as principais causas dessa mudança e alargamento do constructo. Pina e Cunha (2018) enfatizam que a entrada da mulher no mercado de trabalho não constitui apenas uma mudança de paradigma no contexto profissional mas no resto da dinâmica da sociedade, a mulher passa a ter a oportunidade de assumir um papel de maior relevância quer no trabalho que desempenha, como nas consequências positivas que esse mesmo trabalho lhe garante noutras esferas da sua vida. Para Wise e Bond, (2003) pensar somente em '*Work-Family Balance*' é redutor porque sobrecarrega os trabalhadores que não têm encargos familiares. Estes autores referem ainda que os empregadores beneficiam se ajudarem os seus colaboradores a obter o equilíbrio entre a vida privada e profissional.

De acordo com (Bird, 2006, p.66): “a definição de *WLB* tem de considerar dois conceitos – chave que estão relacionados: realização diária e '*enjoyment*'. São estas palavras que ajudam a responder às perguntas que vão aparecendo na vida das pessoas e que as põem perante decisões complicadas, ou nem por isso, mas que as obrigam a optar por caminhos que definem prioridade para um determinado percurso ou estilo de vida (Bird, 2006). Segundo este autor parece fácil perceber sem equívocos o que significa realização diária. Contudo, o conceito de '*enjoyment*' é mais complexo: “significa orgulho, satisfação, celebração, amor, sensação de bem-estar e todas as outras alegrias de viver” (Bird, 2006, p.66).

É importante ter em conta que para se atingir o equilíbrio é necessário conseguir primeiro atingir a realização diária, bem como o *enjoyment*. Uma coisa sem a outra, não permite à pessoa sentir-se bem o suficiente para dizer que está em equilíbrio. Assim, de forma compacta pode-se, de acordo com Jim Bird (2006, p. 66) definir *WLB* da seguinte forma: “Realização diária com significado e '*enjoyment*' no trabalho, na família, com amigos e consigo mesmo.”

Paralelamente é pertinente considerar-se o tempo que cada pessoa dedica a si próprio, para que possa recarregar baterias e gerir melhor o “conflito” entre as outras exigências da vida que são chamadas a si. É nesta linha de raciocínio que novamente o lazer é lembrado como algo bastante importante e restabelecedor, uma vez que “cria maior valor e permite voltar ao equilíbrio” (Bird, 2006, p. 66). O lazer permite libertar *stress* uma vez que não tem associado o peso da responsabilidade, da obrigação e, em contraponto, relaciona-se com alguma atividade que a pessoa gosta de desenvolver ou na qual simplesmente tem interesse.

2.1.1. Modelos Clássicos na conceptualização de *Work-Life Balance* (WLB)

Guest (2002) e Santos (2011) remetem-nos para uma abordagem clássica da análise da temática de *WLB*. Nesta visão, recorrendo aos ensinamentos de O’Driscoll (1996) percebemos que o *WLB* pode ser entendido através de cinco modelos: segmentação *versus* integração, *spillover*, compensação, instrumental e conflito. Embora os modelos desenvolvidos pelo autor em 1996 visassem interpretar a temática de maneira individualizada, hoje percebemos que se torna mais rico se virmos o acrónimo *WLB* como resultado das influências dos diferentes modelos. Ou, por outra, do conhecimento dos diferentes modelos poderemos perceber como os diferentes indivíduos encaram as duas esferas da vida e fazem a gestão da articulação das mesmas.

De acordo com a segmentação, as duas componentes são vistas como esferas completamente separadas pelo que não têm que estabelecer entre si qualquer tipo de relação. A lógica da integração é inversa e parte do pressuposto de que as duas dimensões se sobrepõem e não podem permanecer separadas. Já o modelo de *spillover* remete-nos para uma forma de análise em que há uma transferibilidade entre as duas componentes, uma vez que o estado da vida privada influencia o trabalho e vice-versa. Assim, se o indivíduo tem preocupações na vida privada que o angustiam então ele poderá não as trazer de forma explícita para o trabalho, mas trará certamente o sentimento de desânimo e de angústia. Mas se, por outro lado, estiver bastante motivado com o seu trabalho consegue transmitir essa boa energia para a sua vida privada. O modelo de compensação visa colmatar as insuficiências ou desapontamentos de uma das componentes com a outra. Se o trabalho não consegue trazer para o indivíduo a satisfação que ele procura, então ele deve procurá-la na parte da vida privada e a relação inversa também pode suceder. O modelo instrumental é aquele que traduz um carácter utilitário. O indivíduo analisa as duas dimensões e vê como pode a partir delas retirar a melhor influência ou resultado para a outra. Por último, o modelo do conflito, porventura um dos mais populares, diz-nos que haverá

sempre interligações entre as duas esferas que levam a uma certa tensão, resultante das crescentes exigências de cada dimensão. De acordo com Edwards e Rothbard (2000), o conflito pode ser originário de três fontes: comportamento (dificuldade em mudar de papel), tempo (problemas de escassez para cumprir as necessidades de cada dimensão) e pressão mútua (a atitude perante uma dimensão influencia a outra).

Numa visão mais tradicionalista o conceito de família seria apenas um; um casal constituído por um homem e por uma mulher e os seus descendentes, os filhos. Contudo, hoje em dia, o conceito ou modelo de família nem sempre é esse. Não obstante, a importância atribuída a esse grupo social é imensa: a família continua a ser a base da sociedade. Para Meyer, Klein e Fernandes, (2012), referidos em Pina e Cunha (2018, p. 48) “a família é o centro de estruturação da sociedade, e um local de proteção e cuidado por excelência”.

2.1.2. A Teoria de Fronteira ou ‘Boundary Theory’

Numa abordagem mais recente podemos encontrar o enquadramento do conceito de ‘*WLB*’ de acordo com a gestão de fronteiras ou limites entre as diferentes dimensões da vida. Há por isso, a criação de um contínuo que liga a segmentação à integração das duas esferas da vida. Os extremos máximos desse contínuo dificilmente são alcançados, pelo que os indivíduos apenas tomam posições próximas, de acordo com a forma como encaram a vida (Ashforth, Kreiner e Fugate, 2000). A segmentação reflete o caso em que trabalho e família são vistos como duas realidades completamente diferentes pelo que a forma como são vividas as duas dimensões deve ser muito diferente, buscando em cada uma delas uma vivência específica, sem que haja misturas. Já a integração considera que não deve haver uma separação visível entre os dois mundos, pelo que a forma como o indivíduo se comporta e pensa nos dois domínios é muito semelhante (Clark, 2000).

As fronteiras traduzem os limites que se criam à volta dos diferentes domínios e são necessárias para perceber como se estabelecem as diferentes pontes diárias que os indivíduos fazem entre a família e o trabalho. Tal deve-se ao facto de diferentes características das fronteiras poderem ditar as diferentes formas das interações entre domínios. As fronteiras podem ser de três tipos: físicas, temporais e psicológicas. As físicas dizem respeito à dimensão espacial pelo que explicam onde se desenvolvem as atividades relacionadas com os diferentes domínios (onde é o local de trabalho, por exemplo); as temporais dizem respeito à dimensão tempo pelo que permitem saber quando começa ou acaba um domínio para dar lugar a outro; as psicológicas dizem respeito

a pensamentos, comportamentos e emoções que são característicos de um domínio e que não se coadunam tão bem com o outro (Clark, 2000).

As fronteiras são ainda dotadas de duas características importantes: a permeabilidade e a flexibilidade. A primeira traduz-se na passagem de elementos de um domínio para o outro. São exemplos disso, os telefonemas de trabalho durante o tempo dedicado à família ou os pensamentos relativos a problemas familiares aquando da realização do trabalho. A segunda traduz a capacidade de adaptação entre domínios que torna a fronteira mais maleável. São exemplos a possibilidade de escolher onde se desenvolve o local de trabalho ou de escolher o horário de trabalho (Clark, 2000). Quer a flexibilidade quer a permeabilidade podem ajudar o indivíduo a reduzir o conflito trabalho-família, uma vez que permitem que diferentes atitudes associadas a um papel possam tomar tempos e espaços diferentes do habitual (Ashforth et al., 2000).

De acordo com Ashforth et al. (2000), a segmentação apresenta como maior vantagem a separação entre as dimensões o que faz com que não haja entropia entre domínios; o contraste de características ajuda a perceber qual deve ser o papel a tomar em determinado domínio. Esta última característica remete-nos para aquilo que é considerado a sua grande desvantagem, passagem de um domínio para outro é mais difícil uma vez que exige que haja uma adaptação prévia, ou seja, é mais difícil atravessar as fronteiras que delimitam os domínios da vida pois estas são menos permeáveis a outras influências. Muitas vezes é referido que o equilíbrio é alcançado de forma mais visível se se estiver perante a integração. Contudo, tal não é necessariamente verdade (Clark, 2000). O processo de integração acontece quando os papéis que têm de ser desenvolvidos têm poucas diferenças entre si: o tempo e o espaço a que estão associados, os papéis não são específicos ou pré-definidos; há pluralidade de comportamentos físicos e psicológicos, mesmo que o espaço do indivíduo seja apenas um. Deste modo, verifica-se respetivamente, a existência de fronteiras flexíveis e permeáveis.

É mais fácil passar de um lado para outro, porque não é necessário fazer uma preparação prévia; contudo, é difícil fazer a separação dos papéis. Estas são, à luz de Ashford et al. (2000) e de Santos (2011) as vantagens e desvantagens do processo de integração.

No cruzamento entre os domínios há necessariamente uma região que não pode ser chamada a nenhum dos dois porque diz respeito ao momento de transição. Essa região é referenciada como *blending* ou fusão. Nesta região existe uma grande sintonia entre

permeabilidade e flexibilidade, pelo que se torna difícil entender a que domínio se refere. É da conjugação da permeabilidade, flexibilidade e *blending* que se tiram conclusões acerca da força das fronteiras. Assim, elas serão tanto mais intransponíveis ou difíceis de atravessar quanto menor for a quantidade de características, ou seja, se forem mais impermeáveis, inflexíveis e conseqüentemente forem menos suscetíveis de *blending*. Contrariamente, se as fronteiras forem permeáveis, flexíveis e dessa forma constituírem uma zona de *blending* então são consideradas mais fáceis de atravessar e transpor (Clark, 2000). Clark (2000, p. 758) lança como hipótese a seguinte proposição: “Quando os domínios são similares, a existência de fronteiras mais transponíveis ou fracas facilitará o equilíbrio trabalho/família”. Tal afirmação pode ser explicada da seguinte forma: se os domínios são similares, então a cultura vivida deve ser semelhante pelo que a flexibilidade e permeabilidade facilitarão o equilíbrio uma vez que não haverá choque de vivências. Por seu turno, se os domínios são diferentes então as suas culturas apresentar-se-ão também diferentes pelo que o equilíbrio será atingido se se vivenciarem de forma separada pelo que as fronteiras que se estabelecem entre si devem ser impermeáveis e inflexíveis.

Se estivermos perante dinâmicas de segmentação, a travessia da fronteira dá-se de forma mais difícil uma vez que há um maior contraste das características dos diferentes papéis. Ora se os papéis exigidos para cada domínio são diferentes é necessária uma preparação psicológica e/ou física para que se possam desempenhar bem. Esta preparação é vista como uma desvantagem, enquanto a redução de área *blending* ou fusão pelo facto dos domínios serem muito diferentes é vista como uma vantagem (Santos, 2011). Assim, de acordo com Ashford et al. (2000), a segmentação ajuda o indivíduo pelo contraste de características que ajudam a perceber qual deve ser o papel a tomar em determinado domínio.

Podemos elencar algumas táticas para gerir as fronteiras entre as duas dimensões da vida dos indivíduos que facilita a relação entre os mesmos e as organizações em que se inserem (Kreiner, Hollensbe e Sheep, 2009). Assim, pode-se recorrer a táticas de cariz comportamental, temporal, espacial e de comunicação. A comportamental inclui o uso estratégico dos recursos de outras pessoas para ajudar a conciliação da vida de cada indivíduo; o uso da tecnologia que permite tornar as pessoas disponíveis para contato de forma a conciliar as diferentes exigências da vida; o escalonamento estratégico das dimensões – quando as duas esferas apresentam problemas simultâneos é preciso criar prioridades e perceber qual deve ser tratado em primeiro lugar; o grau de permeabilidade - o indivíduo deve ter a noção que nem sempre é fácil dividir de forma rígida as duas dimensões da sua vida, pelo que deve escolher com que profundidade o deve

fazer, bem como quais os pontos das diferentes dimensões que podem ser interligados e, ainda, a direção a estabelecer (trabalho – vida privada, vice-versa ou simultaneidade). A temporal diz respeito à gestão do tempo no dia-a-dia de trabalho com a criação de períodos de tempo dedicados especificamente à parte da vida pessoal. A física tem a ver com a separação espacial das duas dimensões tendo, no entanto, a noção que, por vezes, podemos estar apenas a falar de distâncias em sentido metafórico uma vez que o local onde se desenvolve quotidianamente o trabalho não tem que ter uma dimensão fisicamente construída. Neste tipo de tática podemos fazer uma subdivisão associada a adaptação, manipulação e gestão. Quando falamos em adaptação referimo-nos à criação ou destruição de fronteiras relativas ao local onde se desenvolve o trabalho de modo a ter um contínuo ou descontínuo (integração/segmentação) entre as duas dimensões da vida do indivíduo. O termo manipulação diz respeito à dimensão espacial e ao diferente tamanho que esta vai tendo entre as dimensões da vida do indivíduo ao longo do tempo. A gestão tem a ver com os recursos que o indivíduo possui e associa aos diferentes domínios da sua vida. A tática comunicativa pode apresentar-se de duas formas. A forma preventiva existe se houver uma gestão de expectativas relativamente ao trabalho ou à vida pessoal do indivíduo, da ligação entre elas, e da partilha das mesmas com outras pessoas com quem o indivíduo vive as diferentes dimensões. Ou pode tomar a forma reativa, se o que estiver em causa for um problema de violação das fronteiras que é necessário atravessar, ou seja, se as fronteiras entre o trabalho e o resto da vida não são usadas como os indivíduos desejam, no sentido das suas expectativas. A resolução passa por “corrigir o que um indivíduo percebe como o desrespeito de outras pessoas por um limite apropriado” (Kreiner et al., 2009, p.723). De realçar que as diferentes táticas de gestão das fronteiras entre as dimensões da vida do indivíduo devem ser vistas como complementares aquando da realização da negociação entre indivíduos e organizações (Kreiner et al., 2009).

Recorrendo a Clark (2000) percebemos que a existência de negociação assente nas diferentes necessidades do indivíduo vai fazer com que ele se sinta compreendido e seguro, pelo que poderá alcançar maior equilíbrio. Um exemplo disso é o caso do suporte dado ao trabalhador pelo seu supervisor tendo em conta os seus problemas familiares. De acordo com esta autora, para se alcançar o equilíbrio entre as duas dimensões é também importante ter em consideração o papel que o indivíduo consegue ter em cada uma delas. Se for uma pessoa participativa que se identifica com os valores partilhados na organização e consiga ter boas relações com os outros membros então terá uma forte influência, pelo que conseguirá gerir mais facilmente as fronteiras e obter um melhor equilíbrio.

2.1.3. A importância do Lazer como Dimensão Extralaboral: Para Além da Relação Trabalho – Família

Como referido inicialmente, é comum associar-se a temática do *WLB* mais à gestão de trabalho e família; no entanto, existem outras áreas da vida privada do indivíduo que devem ser tidas em conta. Os trabalhadores não participam apenas em atividades de trabalho e de família, mas também pessoais. A expansão do constructo de *Work-Family Balance* para *Work-Life Balance* fez com que se considerasse mais dimensões da vida privada para além da família (Baumann e Wilson, 2015). Assim, de acordo com os mesmos autores, surgem quatro tipos de conflito que têm impacto nas relações entre trabalho e vida privada, a saber: trabalho-vida privada; vida privada-trabalho; família-vida privada; e, por último, vida privada-família. Estes trazem consigo algumas consequências negativas para a vida dos indivíduos: *burnout*, insatisfação no trabalho, problemas de desempenho, depressão e mau estar físico; relações pessoais e insatisfação com a vida, em geral.

Os tipos de conflito sugeridos por Baumann e Wilson (2015) decorrem da existência de três tipos de papéis sociais aos quais estão associados diferentes estruturas/condições, atitudes e comportamentos, como mostra o seguinte quadro:

Quadro 1 - Exemplos de formas de estar em cada um dos papéis sociais

	<u>Trabalho</u>	<u>Família</u>	<u>Pessoal</u>
<p><u>Estruturas/Condições</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento; - Tipo de profissão; - Natureza do trabalho; - Processos internos (exemplo: viciado em trabalho); - Processos externos (chefe; clientes; colegas de trabalho; patrões). 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de membros do agregado familiar; - Condições físicas da habitação; - Fontes de Necessidades internas da família (exemplo: envolvimento familiar); - Fontes de Necessidades externas da família (exemplo: filhos, pais e outros familiares). 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de amigos e pessoas conhecidas; - Compromissos com atividades de voluntariado; - Fontes de Pedidos Internos (exemplo: querer ficar em boa forma física); - Fontes de Pedidos Externos (exemplo: amigos, membros da igreja ou de outra comunidade religiosa e colegas de trabalho);
<p><u>Atitudes/Reações</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação com o trabalho; - Alocação de recursos (exemplo: quantidade de tempo gasto no ou com o trabalho); 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação com a família; - Alocação de recursos (exemplo: quantidade de energia gasta em casa); 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação com as relações pessoais para além das mantidas no trabalho e na família; - Alocação de recursos (exemplo: quantidade de energia gasta em atividades pessoais);

Comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Absentismo; - Cooperação; - Desempenho na função; - Abandono. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ir a uma reunião familiar; - Tomar conta de um familiar; - Limpar a casa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar em serviços religiosos; - Fazer desporto; - Ir a uma festa; - Fazer exercício físico; - Reunir com a comunidade.
-----------------------	--	---	---

Fonte: Adaptado de Bauman e Wilson (2015, p. 241).

Bauman e Wilson (2015) referem que é importante perceber quais os impactos que existem na pessoa enquanto ser único e individual resultantes da sua participação em atividades sociais bem como da satisfação das necessidades a isso associadas. Logo, o seu estudo visa fazer sobressair os resultados individuais da problemática, em vez de se focar unicamente nos impactos relacionais e/ou familiares. Cada trabalhador, embora tendo um quadro de valores que pode variar, tem de ter um salário, condições físicas de trabalho e alguém a quem responder, como é o caso do supervisor. Paralelamente, cada pessoa tem também uma família, condições de habitação e responsabilidades familiares, como é o caso da gestão da casa, as crianças, o cônjuge e os pais. Contudo, estas condições de trabalho e familiares tendem a variar tendo em conta que a realidade de cada indivíduo é diferente.

É importante referir algumas conclusões importantes retiradas do estudo supracitado (Bauman e Wilson, 2015) no que diz respeito aos diferentes tipos de conflito:

- i. Os conflitos trabalho-vida privada e vida privada-trabalho têm implicações consideráveis em indivíduos solteiros quando atingem os aspetos relacionados com as suas atividades sociais e a satisfação das suas relações sociais;
- ii. O conflito trabalho-vida privada implica a participação em atividades sociais; o mesmo não se verifica perante os conflitos vida privada-família e família-vida privada;
- iii. Os trabalhadores sentem que os diferentes tipos de conflito têm impacto no trabalho a nível do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional.
- iv. Para os indivíduos solteiros, o conflito vida privada-trabalho é relacionado de forma negativa com a necessidade de parentalidade e o contrário (trabalho-vida privada) nem sequer tem relação;

- v. Os solteiros preferem preencher as suas necessidades sociais de afiliação e familiares com colegas de trabalho e quando a vida – privada entra em conflito com o trabalho tendem a manifestar incapacidade de preencher essa necessidade.

O estudo de Hakansson, Axmon e Eek (2016) relembra-nos de outras importantes variáveis a ter em conta no aprofundamento deste tipo de matérias que são o estado civil e o género. Assim, de acordo com estes autores, os casais que são pais e estão os dois a trabalhar se evidenciarem pouco tempo livre para atividades de lazer têm maior risco de percecionarem problemas de saúde e/ou de *stress*. Esses riscos são, normalmente, maiores no caso das mulheres principalmente para aquelas que sentem ter pouco tempo para exercício físico, filhos e amigos. Neste sentido, as mulheres apresentam menor tempo para o lazer uma vez que segundo os construtos sociais vigentes elas devem acarretar para si as mesmas obrigações laborais, mas mais obrigações familiares e pessoais, assumindo, deste modo, maior responsabilidade pelo bem-estar dos outros, ao mesmo tempo que negligenciam o tempo para si próprias. Há mais mulheres do que homens a viver dificuldades em gerir a ligação trabalho-vida privada devido à falta de tempo. Logo, as mulheres tendem a ter mais problemas de saúde devido ao esgotamento que sentem decorrente das diversas responsabilidades que tomam a seu cargo. É neste contexto que surge a defesa pela problemática de ideologia de género que traduz a igualdade de oportunidades para homens e mulheres.

Embora nem todos os indivíduos tenham responsabilidades familiares, no sentido mais tradicionalista do termo, todos precisam de estabelecer o seu equilíbrio “salpicando” o seu trabalho com outras atividades extralaborais, como o desporto, trabalho na comunidade ou o envolvimento político (Albion, 2004). Uma maneira mais abrangente de introduzir essa gama de outras ocupações é debruçando-nos agora sobre o domínio das atividades de lazer. O lazer é um fenómeno complexo que se consubstancia no tempo, atividade e experiência. As atividades de lazer ocorrem dentro duma discricionarieidade de tempo, em que os indivíduos têm a possibilidade de escolher as atividades que lhes dão maior satisfação, prazer e daí retirar as suas compensações (Lobo, 2006). Para Haworth e Lewis (2005) o lazer traduz-se quer no tempo livre que existe pós trabalho, como em qualquer atividade que é realizada nesse período, por pura satisfação. Haworth e Lewis (2005) relembra-nos que há que ter em conta a complexidade associada à atribuição de escolha, às normas sociais vigentes, e ainda à perceção que se tem de satisfação e de sentimento de preenchimento com a atividade de lazer. Por isso, as atividades de lazer são importantes para sustentar o bem-estar da pessoa, quando ela lhes atribui significado.

Kaneko, Motohashi e Toyoshima (2016) chamam-nos a atenção para o facto de já haver muitos estudos a analisarem as relações entre o lazer e as tensões psicológicas, através dos mesmos pontos de vista, como, por exemplo: as correlações positivas entre as atividades de lazer associadas à prática de atividade física ou atividades pro-bono e a diminuição de *stress*. Contudo, a escolha da atividade levada a cabo na altura do dia que é dedicada ao lazer deve depender dos interesses, da personalidade da pessoa, e até mesmo do ambiente onde aquela está envolvida (Kaneko et al., 2016). Assim, torna-se necessário perceber se as atividades extra conseguem fazer com que os indivíduos possam reestabelecer os níveis de bem-estar, bem como o esforço que cada indivíduo imprime na realização das várias atividades. Seguindo a mesma linha de pensamento, pretende-se compreender se as diferentes atividades permitem aos indivíduos desligar do trabalho; tirar tempo para relaxar de modo a diminuir o *stress* e o cansaço; desafiar-se e evoluir; ter controlo sobre as mesmas, de modo a gerirem a sua própria vontade no sentido de responder a perguntas como: “O quê?”, “Quando?”, “Onde?” Quando se verificam as condições anteriormente descritas existe um efeito positivo na capacidade de recuperar do trabalho uma vez que há uma diminuição da fadiga, um aumento da serenidade e alcança-se um nível verdadeiro de descanso. Tais questões tornam-se importantes até porque relaxar leva ao prazer, mas o contrário nem sempre se verifica, ou seja, pode-se ter prazer sem que se esteja a relaxar (Van Hooff e De Pater, 2017).

O estudo de Kaneko *et al.* (2016) foi aplicado para perceber quais as atividades que têm maior impacto no bem-estar psicológico dos inquiridos. Para tal, são avaliadas as seguintes categorias de atividades: de voluntariado, prática desportiva, atividade ao ar livre (jardinagem, pesca, caminhada), e artes. O voluntariado, em particular, tem cada vez mais importância na vida das pessoas, uma vez que melhora o seu nível de bem-estar pessoal, e funciona como um “cartão de visita” pela imagem que transmite de si aos outros. “O voluntariado constitui uma parte substancial do trabalho produtivo para muitas sociedades” (Ferreira, Proença e Proença, 2008, p. 52) e traz benefícios para quem o pratica que deveria ser tido mais em conta pelas diferentes organizações, quer aquelas que o promovem, quer as outras que têm dentro de si trabalhadores que desenvolvem esse tipo de atividade no seu tempo livre. As pessoas tendem a escolher atividades de voluntariado para realizar no seu tempo livre a fim de satisfazerem as seguintes necessidades: sentimento altruísta, de pertença, de estima; o reconhecimento social; a aprendizagem e o desenvolvimento. Segundo a ONU (2001): “A atividade voluntária não inclui benefícios financeiros, é levada a cabo atendendo à livre e espontânea vontade de cada um dos

indivíduos e traz vantagens a terceiros, bem como ao próprio voluntário.” Ferreira, Proença e Proença (2008, p. 44). Relativamente aos hobbies, os dados obtidos tendem a ser difíceis de interpretar uma vez que *hobby* é um conceito complexo e de definição múltipla, ou seja, depende de pessoa para pessoa (Hakansson, Axmon, Eek, 2016).

O estudo de Kaneko *et al.* (2016) correlaciona também as atividades realizadas no tempo dedicado em atividades de lazer com variáveis como idade, sexo, estado civil, condição laboral, nível de estudos, entre outras variáveis. Por fim, as pessoas são ainda questionadas acerca da sua capacidade de gerir situações de *stress*. Embora este seja apenas um estudo de caso e não possamos tirar conclusões genéricas, podemos constatar pelos seus resultados, ao contrário do que se pensava, que as atividades artísticas têm pouca influência na estabilização dos níveis de *stress* enquanto a prática de atividade física, quer desportiva quer ao ar livre, permite que as pessoas consigam recuperar dos níveis de fadiga mental e chegar a níveis considerados normais de saúde mental (Kaneko et al., 2016). Para Hakansson, Axmon e Eek (2016), o tempo de lazer vivido de forma relaxada é a melhor forma para combater o *stress* percebido, de acordo com as respostas obtidas pelos indivíduos que compõem a amostra do seu estudo.

De acordo com Iso-Ahola e Coleman (1993), mencionados em Cook e Shinew (2014), o lazer é uma prática bastante importante para a vida da pessoa, uma vez que lhe permite desenvolver um bem-estar físico e emocional devido à socialização que proporciona e/ou está inerente às diferentes atividades associadas à mesma. Pouco tempo para socializar com amigos tem efeitos nefastos para os indivíduos, principalmente para as mulheres uma vez que elas têm maior necessidade de criar laços com as outras pessoas, retirando daí uma fonte de bem-estar (Hakansson, Axmon e Eek, 2016). Para Baumann e Wilson (2015) as atividades sociais e sua participação dependem das famílias e dos grupos de amigos, logo os resultados variam muito de indivíduo para indivíduo; é, por esse motivo, importante inquirir as pessoas de modo a perceber quais são as atividades de lazer ligadas às famílias e aos amigos.

Segundo Hutchinson, Loy, Kleiber e Dattilo (2003) e Parry (2007), o lazer em si mesmo pode ter um forte impacto no sentido de identidade, bem como na qualidade de vida.

É necessário ter presente que as pessoas necessitam, independentemente da sua condição, de ter momentos de lazer para que “mantenham um sentido de equilíbrio entre a vida privada e a profissional” (Cook e Shinew, 2014, p.422). De acordo com Cook e Shinew (2014, p.430) o lazer é apontado como fundamental para “recarregar baterias, fazer atividades que não

são permitidas ou possíveis no trabalho e como meio de desenvolver e /ou aprofundar relações com outras pessoas ou consigo mesmo”. Dos resultados deste estudo deve-se ressaltar as seguintes ideias:

- i. O lazer é tão importante para a vida dos inquiridos como o trabalho;
- ii. O lazer é fonte de bem-estar e qualidade de vida;
- iii. O lazer pode também provocar *stress*;
- iv. O autoconhecimento é uma ferramenta importante para uma melhor gestão dos diferentes domínios, bem como das exigências associadas, o que não exclui as referentes ao lazer;
- v. A forma como cada identidade é moldada influencia, e muito, como cada uma cria percepções e expectativas acerca daquilo que o rodeia;
- vi. O lazer também pode ser um elo de ligação entre as pessoas das mais diversas condições sociais e com diferentes *backgrounds*/estilos de vida e permite congrega a sociedade e eliminar fronteiras sociais.

De acordo com Knecht, Wiese e Freund (2016), quer o trabalho, quer a família têm associadas a si responsabilidades que são consideradas pelos indivíduos como obrigatórias; o lazer, por seu turno, é associado à liberdade de escolha: o indivíduo só incorre em atividades de lazer se quiser. Deste modo, o lazer é visto como facilitador na ligação entre trabalho e família na medida em que ajuda a libertar as experiências negativas e a enfrentar as dificuldades desses domínios.

Há um paradoxo que surge neste contexto, segundo Czikszentmihalyi e LeFevre (1989), pode haver mais sentimentos positivos em relação ao trabalho que em relação ao lazer, mas com desejo de ter algo extra:

- i. Obrigação com impactos positivos;
- ii. As pessoas fogem de atividades que lhe transmitam sentimentos excessivos e intensos;
- iii. As pessoas não escolhem atividades tipicamente ligadas ao lazer porque o trabalho é algo muito exaustivo e cansativo. Assim, preferem atividades de tempos livres mais simples e caseiras como ver televisão, relaxar, dormir ou simplesmente não fazer nada.
- iv. Se as pessoas soubessem antecipadamente o impacto dos sentimentos negativos aquando da realização de atividades de tempos livres iriam ter outra postura de modo a retirar mais vantagens do tempo que têm disponível para o lazer. Não é aceitável que se

associe ao lazer que é suposto libertar o indivíduo, o ónus da obrigatoriedade de algo que o prende.

- v. Se os indivíduos encontram maior satisfação no trabalho do que no lazer, é compreensível que canalizem maior esforço para o primeiro sem sentir qualquer incómodo. O sentimento de obrigatoriedade relacionado com a atividade laboral deixa de ser um entrave para cada indivíduo uma vez que ele consegue tirar prazer dela.

No estudo de Czikszentmihalyi e LeFevre (1989), a maior parte dos inquiridos revelam ficar mais contentes com o trabalho do que com o lazer, o que é um resultado contrário ao esperado. Este resultado é mais normal nas funções de topo, mas também surge nas outras. Contudo, existe uma grande satisfação em ter tempo livre, principalmente para conduzir e estar com os amigos. Neste estudo, o lazer não tem um impacto tão positivo como o esperado. A atividade de “tempo livre” é a categoria de lazer que tem o maior impacto no estudo; no entanto, não é considerada uma verdadeira atividade de lazer. No contexto em análise, a motivação, concentração, criatividade, satisfação e relaxamento são outras variáveis a ter em conta no estudo da relação ou impactos mútuos do trabalho e lazer, segundo os mesmos autores.

Van Hooff e De Pater (2017), no seu estudo, pretendem perceber de que forma se torna prazerosa a experiência possível de lazer e o impacto que tem na vida quotidiana das pessoas. Contudo, alertam para o facto de o prazer poder advir do trabalho ou de atividades extratrabalho. Se o prazer resultar do trabalho é preciso pouca recuperação dessa atividade; já se for proveniente das atividades de lazer, então a recuperação é maior. Ora, se o próprio trabalho é detentor de atividades que são prazerosas para a pessoa, então a recuperação passa a ser algo secundário. Se o trabalho já é fonte de prazer então não exige que dele se recupere.

Torna-se pertinente referir que os benefícios associados à relação entre prazer e capacidade de recuperar do trabalho vão para lá das atividades que permitem desligar do trabalho, relaxar, atividades que desafiam as pessoas, bem como aquelas que imputam o ónus do controlo da atividade ao próprio indivíduo. O prazer sentido com as diferentes atividades é em si mesmo uma experiência que permite recuperar do trabalho. Em termos de efeitos imediatos, “o prazer sentido nas atividades realizadas ao fim do dia de trabalho, que não sejam laborais, estão direta e positivamente correlacionadas com um maior vigor sentido durante a realização do trabalho no dia seguinte” (Van Hooff e De Pater, 2017, p. 374). E, ao mesmo tempo, diminui-se os níveis de

fadiga. Contudo, os autores sublinham que a força ou o impacto dos benefícios sentidos tende a diminuir com o passar dos dias.

Stebbins (2014), relembra que durante muito tempo houve algumas atividades que tiveram um caráter apenas lúdico, como é o caso das artes ou do desporto. Contudo, hoje em dia, muitas vezes essas mesmas atividades ocupam ao lado da ciência, da história, do direito, ou da economia o lugar de trabalho para aqueles que fizeram das suas paixões mais 'prazerosas' também o seu 'ganha-pão' e, por isso, criem através delas as suas carreiras e vidas profissionais.

2.2. Flexibilidade e Medidas Conciliação Trabalho – Vida Privada ou Extralaboral

2.2.1. Definição de Flexibilidade Organizacional e Medidas de Trabalho Flexível

A Flexibilidade Organizacional é um conceito amplo que deve ser bem identificado com aquilo a que nos referimos para que não haja confusões de significado. O conceito pode ser definido de forma genérica como *“qualquer política ou prática, instituída de modo formal ou informalmente, que permita às pessoas variar quando e onde levam a cabo o seu trabalho”* (Maxwell, Rankine, Bell, MacVicar, 2007, p. 138). Sendo um conceito que se divide em três dimensões – *quando, onde e de que forma* há uma relação com a entidade empregadora – não pode ser considerado um tema simplista, mas, sim, multifacetado (Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin e Pitt-Catsouphe, 2008).

Existem dois tipos de correntes de estudo da flexibilidade (Hill et al., 2008). Aquela que recai sobre as organizações e a que recai sobre o indivíduo. Por um lado, a flexibilidade pode dizer respeito à maior ou menor facilidade de adaptação das organizações face ao contexto em que se inserem e, por isso, o trabalho flexível será aquele que permitirá que os trabalhadores executem as suas funções de modo a satisfazer os requisitos da produção bem como da procura. Não significa que este tipo de flexibilidade não tenha impacto no indivíduo, simplesmente não é uma medida implementada com vista a melhorar o bem-estar do mesmo, à partida. As variações que possam existir na quantidade de trabalhadores requisitados têm a ver com as exigências de produção. Neste tipo de flexibilidade, todas as decisões relativas à forma como o trabalho é definido ficam apenas a cargo da organização. Deste modo, a flexibilidade que possa existir numa organização não implica automaticamente que os empregados tenham possibilidade de escolha (Dettmers, Kainser e Fietze, 2013).

Por outro lado, de acordo com *The Center on Aging and Work*, mencionado em Hill et al. (2008) e em Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2008), o conceito de flexibilidade pode ser visto tanto a nível espacial como a nível temporal, traduzindo-se, por isso, em considerações acerca do local e do momento em que o trabalho é desenvolvido pelos indivíduos. Hill et al. (2008) enfatizam ainda que a flexibilidade tem impacto na autonomia do trabalhador uma vez que lhe permite ou lhe imputa o ónus da escolha acerca da melhor forma de executar o seu trabalho. Esta é, contudo, a perspetiva do trabalhador.

De acordo com vários autores (e.g. Glynn, Steinberg, McCartney, 2002; Gottlieb, Kelloway, e Barham, 1998; Maxwell, Rankine, Bell, e MacVicar, 2007; Mihail e Giannikis, 2011), a flexibilidade organizacional pode ser subdivida em três categorias, sendo elas próprias divididas em diferentes tipos de medidas de trabalho flexível, a saber:

1. Gestão flexível de horário de trabalho: temos aqui a modalidade de *flexitime*, ou seja, é possível definir a hora de entrada e de saída do trabalho de maneira fixa ou de maneira mais aleatória, de forma a ir ao encontro das necessidades extralaborais do indivíduo. Contudo, no segundo caso, opta-se pela modalidade do banco de horas em que é preciso voltar a dá-las ou a pedi-las à organização. No caso da semana de trabalho comprimida, o trabalho é aglutinado em apenas parte da semana, isto é, trabalham-se mais horas em menos dias para depois se poder descansar por um período mais prolongado. Uma outra modalidade na gestão flexível de horário refere-se ao trabalho por turnos.
2. Flexibilidade quanto ao número de horas trabalhadas: incluem-se o trabalho a tempo parcial, que implica trabalhar só parte do dia, e a partilha de funções, em que o trabalho que idealmente foi pensado para ser realizado por uma pessoa é feito por duas. Assim, existe a subdivisão do trabalho de tempo inteiro em dois de tempo parcial em que há coordenação entre as pessoas que o realizam. Para além da divisão do trabalho, propriamente dito, faz-se também a divisão do rendimento a receber, bem como dos benefícios.
3. Flexibilidade na escolha do local de trabalho: temos aqui o caso do teletrabalho que consiste em trabalhar a partir de casa ou de outro local onde se tenha acesso remoto à empresa.

Torna-se ainda pertinente referir a existência de uma quarta categoria, referida por Kelliher e Anderson (2008) e Mihail e Giannikis (2011), e que diz respeito às licenças. Este tipo de

flexibilidade² tem um caráter temporário, uma vez que possibilita que dentro de um período de tempo a acordar com a organização, o indivíduo permaneça ausente das suas competências laborais. Normalmente este tipo de licença é utilizada para dar apoio a algum familiar que necessite de cuidados médicos ou então para cuidar de uma criança dependente (i.e. em caso de licença de parentalidade), bem como as licenças sabáticas. As licenças garantem ao trabalhador o seu local de trabalho; contudo a remuneração obtida sofre alterações, podendo variar de acordo com o plano estabelecido com a organização. Para a organização, há também a garantia de que o trabalhador continua ligado à mesma e que voltará em breve (Gottlieb et al., 1998).

Ainda acerca do conceito de flexibilidade é preciso ter em conta que há muitos outros significados que lhe podem ser atribuídos, que não os relacionados com medidas de trabalho flexível. Mais especificamente estamos a referir-nos a modalidades de flexibilidade contratual e que servem os propósitos da flexibilidade funcional ou numérica desejada pelas organizações, mas não necessariamente pelo indivíduo. Assim:

“Flexibilidade e medidas de trabalho flexível significam coisas diferentes em campos diferentes. Alguns investigadores usam os mesmos termos para se referirem a outro campo do estudo do trabalho que tem a ver com o seu lado mais formal, inclui contrato de trabalho, trabalho temporário, trabalho independente, trabalho por turnos, trabalho a partir de casa, sem possibilidade de ser a partir de outro local. Este tipo de medidas, por vezes, prioriza os interesses da gestão uma vez que reduz os custos associados ao fator trabalho, ao mesmo tempo que consegue atingir os objetivos da produção” (Kelly e Moen, 2007, p.500).

Em síntese, para Lowe e Charron (2005: 192), as medidas de trabalho flexível são “meios de ajudar os trabalhadores a gerir a sua vida privada com a vida profissional”.

2.2.1.1. O difícil ajustamento entre medidas de trabalho flexível e necessidades pessoais e organizacionais

No seguimento da linha de raciocínio da secção anterior consegue-se facilmente perceber que numa mesma organização poder-se-ão encontrar diferentes formas de flexibilidade organizacional, uma vez que as particularidades dos trabalhadores e as da própria organização

² É preciso perceber que as licenças são em si mesmo uma subcategoria da flexibilidade organizacional e o mesmo nome atribuído à medida de trabalho flexível associada.

poderão sugerir medidas concretas diferenciadas, que se apresentem como as mais ajustadas às necessidades e ao contexto em que o trabalhador está inserido (Pitt-Catsouphe e Matz-Costa, 2008).

De realçar que as medidas de trabalho flexível se traduzem, de acordo com a visão do indivíduo, em ganhos de autonomia, que estão associados a um maior nível de satisfação laboral (Kelliher e Anderson, 2008), bem como em melhor capacidade de articulação das diferentes esferas da sua vida (trabalho e vida extralaboral), diminuindo, por isso, situações de *stress* (Hayman, 2009; Sivatte e Guadamillas, 2013). Assim sendo, “*as medidas de trabalho flexível serão mais eficazes – quer para trabalhadores como para as organizações – quando elas forem potenciadoras do aumento do controlo por parte do trabalhador sobre a “variável” ‘quando’ e ‘onde’ trabalham*” (Kelly e Moen, 2007, p. 489).

Carece agora saber se as organizações podem ou não permitir que o trabalho assim se desenvolva. De referir que “os empregadores só vão introduzir uma mudança se anteciparem receber benefícios através dela” (Todd e Binns, 2013, p. 427). Retomando a ideia de que a flexibilidade no trabalho é uma das medidas possíveis da implementação do *WLB* como preocupação das organizações, podemos afirmar a sua relevância uma vez que tem impactos importantes no desenvolvimento da sua estratégia de gestão de recursos humanos, bem como na criação de vantagem competitiva (De Cieri, Holmes, Abbott e Petit, 2005). Neste sentido, torna-se relevante mencionar que quando se pensa implementar medidas de *WLB* é necessário estar-se ciente de que as empresas e as famílias têm objetivos próprios que podem ser distintos. Assim, devem-se valorizar os pequenos esforços de parte a parte, que sejam viáveis quer para as empresas quer para os indivíduos (Shieman, Milkie e Glavin, 2009).

As organizações implementarão mais políticas flexíveis se tiverem retorno nos resultados. As razões organizacionais mais comuns para a criação destas medidas são as seguintes: (i) capacidade de atrair para junto de si e reter pessoas bastante qualificadas e talentosas; (ii) possibilidade de reduzir os custos associados aos trabalhadores com níveis elevados de absentismo voluntário (De Cieri et al., 2005); (iii) maiores níveis de empenhamento organizacional que se traduzem em possíveis aumentos de produtividade, uma vez que os trabalhadores estabelecem relações de trabalho em que o esforço vai para além daquilo que é estipulado nas suas funções (Pitt-Catsouphe e Matz-Costa, 2008); (iv) ter melhor reputação no mercado por apresentar uma imagem de empresa socialmente responsável, o que pode estimular a base de

clientes da organização (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva e Cegarra-Navarro, 2012); (v) por último, diminuição dos níveis de *turnover* ou rotatividade de pessoal e perda de talento humano (Lazăr, Osoian e Ratiu, 2010).

Segundo Edwards e Rothbard (2000) a influência das medidas de trabalho flexível no *Work – Life Balance* pode ser vista através da “resource drain theory” que diz que os recursos de que as pessoas dispõem são escassos e finitos, por isso, uma vez utilizados num domínio não podem ser utilizados noutra. Os recursos que estão aqui em causa são o tempo, a atenção e a energia. Ora, sendo as medidas de trabalho flexível formas de trabalho que permitem que os trabalhadores tenham controlo sobre quando, onde e como desenvolvem as suas tarefas, então estas tornam-se facilitadoras de *WLB* uma vez que permitem que os “trabalhadores disponham do seu tempo, atenção e energia de forma mais eficiente, a nível individual” (Allen, Jonhson, Kiburz e [Shockley](#), 2013, p.361).

De acordo com Baumann e Wilson (2015) as organizações devem ter em conta os programas e as práticas de *WLB*, bem como de mobilidade geográfica dos seus colaboradores de modo a permitir que estes vivam em pleno os seus diferentes papéis sociais (trabalho, família e pessoal). Para tal, as próprias organizações podem fomentar através de apoio económico bem como divulgação, a realização de atividades extralaborais. Uma forma de o fazer é através do incentivo de atividades de voluntariado e envolvimento em projetos comunitários. Isso para além de ter impactos indiretos no desempenho da organização tem também impactos na imagem da organização, no que diz respeito à responsabilidade social. Baumann e Wilson (2015) ressaltam ainda que, por vezes, o trabalho torna-se num ambiente favorável à construção de uma rede de relações que faz dela uma segunda família. Assim, a empresa ou organização deve fomentar momentos de convívio de modo a fortalecer as relações sociais entre os diferentes colaboradores, quer pertençam ou não ao mesmo departamento. Esse comportamento tende a ter repercussões na esfera da vida privada dos diferentes indivíduos, bem como no trabalho, a saber: maior satisfação e maior desempenho.

No entanto, a literatura alerta-nos para o facto de a existência de diferentes perspetivas e interesses das organizações e das pessoas ser um dos problemas associados à implementação de políticas favoráveis ao desenvolvimento do *WLB*. Muitas vezes, as próprias organizações são alvo de pressões. Assim, as pressões comerciais fazem com que as medidas de *WLB* saiam da agenda das organizações, uma vez que se encontram mais próximas do seu escopo económico,

ou seja, como as pressões comerciais estão mais próximas dos objetivos económicos da empresa do que as medidas de WLB, acabam por ser as primeiras as escolhidas, em detrimento das segundas. Dito de outro modo, na linha de prioridades de implementação de políticas, os gestores como têm de cumprir os objetivos económicos não dão primazia às medidas de *WLB* (Wise e Bond, 2003). Os mesmos autores reforçam a ideia de que as medidas inseridas na filosofia do *WLB* podem em algumas empresas ser vistas como uma “moeda de troca”, ou seja, são concedidas, ainda que informalmente, àqueles que mostram que contribuem e se esforçam pela empresa.

As políticas amigas do equilíbrio entre as diferentes esferas da vida do indivíduo podem ser vistas como um problema para a gestão, uma vez que obrigam a rearranjos do funcionamento da organização e dos diferentes processos subjacentes. Para além disso, existe um confronto entre estas medidas, que visam encontrar um melhor bem-estar dos colaboradores de uma organização e os objetivos organizacionais sustentados na maximização do lucro. Estas são algumas das razões que fazem com que, por vezes, verifiquemos alguma resistência por parte das organizações, na pessoa dos gestores, para a sua realização (Todd e Binns, 2013).

Muitas vezes, a disponibilidade que as organizações apresentam para a implementação de medidas flexíveis não coincide com a sua concretização na prática, isto é, não coincide com a possibilidade real de os colaboradores recorrerem a opções de trabalho flexível (Eaton, 2003; Hayman, 2009). Assim, surge a diferença entre a *disponibilização* e a efetiva *utilização* destas medidas pelos empregados. A primeira diz respeito à existência de medidas flexíveis, enquanto a segunda se traduz no sentimento de liberdade que os indivíduos têm para adotar este tipo de práticas. Também é importante referir que, por vezes, existem dois tipos de flexibilidade, a formal e a informal. A formal obriga à existência de documento escrito em que se explicam as medidas bem como o respetivo controlo pelo departamento de Recursos Humanos e /ou pelo supervisor mais direto; a informal diz respeito à sua implementação com base na discricionariedade (Eaton, 2003).

As medidas informais têm, tendencialmente, mais impacto do que as medidas formais. A autonomia no trabalho, o suporte dado pelo gestor, e a preocupação com o impacto na carreira são indicadores utilizados comumente para analisar e estudar as medidas informais. Porém, estas não costumam ser referenciadas pela literatura para aprofundar o estudo do impacto das medidas

formais que visem apoiar os indivíduos a gerir melhor as suas responsabilidades familiares, conjuntamente com as profissionais (Behson, 2005).

Só as organizações que se preocupam com o desenvolvimento de valores e de uma cultura apoiante que vá ao encontro das necessidades dos trabalhadores, no que diz respeito às suas vidas para além do trabalho, é que poderão beneficiar das medidas formais inseridas em políticas de *WLB*. As medidas informais devem, pois, ser vistas apenas como um complemento às formais (Behson, 2005). Este autor (2005) remete-nos ainda para o facto de que o tipo de trabalho, isto é, a função ou atividade desempenhada pelo trabalhador na organização influencia e, muito, a existência de políticas amigas da família, uma vez que existem algumas funções que não se coadunam com formas alternativas de realizar o trabalho.

As medidas de *WLB*, e, conseqüentemente, as medidas de trabalho flexível, só se tornarão bem-sucedidas quando se conseguir responder às perguntas “porquê?” e “como?” se introduzem na prática da vida das organizações (Wise e Bond, 2003). Embora existam muitas justificações, para as empresas as medidas de *WLB* servem essencialmente para recrutar e atrair pessoas que se diferenciam no mercado, das restantes, e que por isso, são consideradas de qualidade e talento superiores. Do mesmo estudo, ainda que não se possam extrapolar conclusões gerais para a realidade, conclui-se que há muitas diferenças de género e que há uma pressão para se escolher a empresa em detrimento da família.

Mais importante que tudo, de acordo com Lowe e Charron (2005), quem aceitou medidas de trabalho flexível quer que a sua escolha, para além de ser validada pelos outros, seja fonte de benefícios e não de custos.

2.2.1.2. Os fatores influenciadores na utilização das medidas de trabalho flexível

As medidas de trabalho flexível variam consoante o género, o setor e a experiência de prática de trabalho flexível anterior (Mihail e Giannikis, 2011).

Devido a fatores socioculturais no que diz respeito ao conceito de família, a utilização de medidas de trabalho flexível normalmente associam-se mais a mulheres do que a homens, uma vez que é a elas que normalmente se associa a responsabilidade para a realização do trabalho doméstico, bem como da gestão dos encargos familiares (Lewis e Roper, 2009). A mulher terá maior satisfação e empenhamento no trabalho se vir essa esfera da sua vida protegida. É por essa razão que, tendencialmente, é dado um maior leque de opções flexíveis de trabalho às mulheres.

Por seu turno, de acordo com Mihail e Giannikis (2011), os homens preocupam-se muito com a opinião dos seus pares no mercado de trabalho, pelo que só aceitarão utilizar as medidas de trabalho flexível se elas forem avaliadas pelos demais como algo positivo. Deste modo, os homens só quererão medidas de trabalho flexível se estas não lhes diminuïrem o *status*, que é medido no valor da remuneração. Assim, Mihail e Giannikis (2011) concluem que as preocupações do homem se viram para o lado profissional, enquanto as da mulher para o lado familiar.

Contudo, da visão de Albion (2004) percebe-se que a flexibilidade se apresenta como algo importante quer para mulheres, quer para homens. No entanto, a maior preocupação apresentada pelos homens prende-se com as barreiras administrativas e problemas de equidade e de custos. Os homens, gradualmente, começam também a participar em programas de medidas de trabalho flexível; e não o fizeram mais cedo por problemas de estigma social (Levy, Flynn e Kellogg, 2000 referidos em Lowe e Charron, 2005). Lowe e Charron (2005) referem que não há à partida discriminação ou opinião diferente radicada no género. No entanto, tendencialmente, os homens associam este tipo de medidas a um custo, enquanto que as mulheres a um benefício. Wise e Bond (2003) relembram que enquanto se virem as medidas de *WLB* como facilitador de gestão de cuidados familiares, as mulheres serão as privilegiadas do uso destas medidas.

É importante mencionar que a questão do género pode ser atenuada por outro fator: a idade. Assim, de acordo com Lowe e Charron (2005), quanto mais novos forem os trabalhadores, mais atraídos eles serão pelos benefícios, e menos ligarão às diferenças de género. Do estudo de Albion (2004), conclui-se que os trabalhadores nos estádios iniciais de carreira (e mais jovens) procuram mais as medidas de trabalho flexível para poderem gerir as suas responsabilidades profissionais e familiares. De acordo com esta autora, a flexibilidade também permitirá que pessoas mais velhas continuem a trabalhar. Ainda que não possam ser tiradas conclusões para a generalidade das situações, o estudo de Lowe e Charron (2005) indica que as medidas de trabalho flexível não dependem de variáveis como a presença de descendentes ou do estado civil das pessoas.

O setor de atividade em que a empresa se insere é outro fator muitas vezes apontado como determinante para existência ou não de medidas de trabalho flexível (Kotey e Sharma, 2015; Mihail e Giannikis, 2011). Kotey e Sharma (2015) referem no seu estudo que há mais medidas de trabalho flexível no setor dos serviços do que na indústria. Provavelmente isso acontece pela maior facilidade de rearranjo das diferentes funções, facto que já foi referido como uma das

dificuldades associadas à implementação deste tipo de medidas. Para além do setor, também é referida a questão da dimensão da empresa como algo importante; contudo não é isso que determina a existência formal de medidas de trabalho flexível (Kotey e Sharma, 2015; Maxwell *et al.*, 2007). O que determina a existência das medidas de *WLB* é a capacidade influenciadora da liderança da organização mais do que a dimensão (Maxwell *et al.*, 2007).

Kotey e Sharma (2015) elencam ainda o tipo de contrato laboral, as competências dos trabalhadores, o nível de instrução dos trabalhadores e o uso de internet no trabalho, como fatores a ter em conta. Os autores defendem que há uma correlação positiva entre a dimensão da empresa (quer em número de colaboradores, quer em dimensão física) e a disponibilização de medidas de trabalho flexível. Normalmente as medidas de trabalho flexível são pedidas por colaboradores que têm maiores níveis de instrução e que recorrem mais à internet (e ao trabalho remoto) para desempenhar as suas funções. Contudo, é necessário ter em consideração que o seu estudo é feito com PMEs. Estas apresentam uma restrição que as demais empresas não têm à partida que fazem diminuir, pelo menos em termos teóricos, a disponibilização de políticas de flexibilidade organizacional: poucos recursos materiais e financeiros.

Outro fator mencionado como relevante é a experiência anterior que se tem com medidas de trabalho flexível. Assim, uma segunda utilização de medidas de trabalho flexível é sempre mencionada como mais recompensadora (mais benefícios, menos custos) uma vez que já há o conhecimento de causa anterior e menos receios associados à sua utilização. O indivíduo, de acordo com Mihail e Giannikis (2011), como já sabe de que tratam as medidas de *WLB*, e o que implicam à partida, sente uma menor preocupação com o seu uso. Desta maneira, torna-se mais fácil introduzir medidas de trabalho flexível para aqueles que de alguma forma já participaram em algum programa alternativo de trabalho. Efetivamente, quem já participou em iniciativas de *WLB* está mais propenso a aderir a novas práticas implementadas nas empresas do que indivíduos que nunca tenham experimentado (Lowe e Charron, 2005). Associado a este fator, encontra-se outro que fica subentendido: a forma como as pessoas percecionam as medidas afeta e muito a decisão particular de participar, bem como influencia os seus pares (Lim e Teo, 2000).

Por último, um fator que não pode ser esquecido é a cultura organizacional. A implementação de medidas de trabalho flexível depende da existência de uma cultura organizacional apoiante. O sucesso destas medidas depende do apoio dos colegas e dos supervisores do indivíduo que tem perante si a opção de realizar o seu trabalho por essa via (Lowe

e Charron, 2005). A cultura organizacional é tão importante que: *“enquanto as mudanças continuam a evoluir em termos formais na criação de programas de trabalho alternativos, a questão permanece em saber se a cultura vigente está num ponto em que esses acordos ganham ampla aceitação”* (Lowe e Charron, 2005, p.194), por parte dos trabalhadores.

Pina e Cunha (2018, p. 76) chama-nos à atenção para o facto de que a cultura da empresa por si só não é um problema, mas sim a associação óbvia que tem de existir, que é “a perceção do colaborador sobre o apoio dado pela empresa e pelo supervisor e a importância conferida à família e à utilização de políticas que permitem gerir o equilíbrio entre o trabalho e a família, mostraram estar significativamente relacionadas com a redução do conflito entre o trabalho e a família.” Para além disso, as empresas devem criar mecanismos de modo a que os benefícios sejam abrangentes, ou seja, têm de ser benéficos quer para trabalhadores como para empregadores, logo só poderão ser aplicados quando se alcançar por meio de negociação entre ambos um ponto de satisfação para os dois.

As medidas de trabalho flexível serão mais eficazmente implementadas e bem-sucedidas se cumprirem os seguintes requisitos, associados a qualquer medida abrangida pelo chavão da política da conciliação trabalho-família (Pina e Cunha, 2018, p. 78):

- “1. Priorizar, identificar e endereçar os grupos de maior probabilidade de conflito conciliação família-trabalho;
2. Equilibrar uma combinação de políticas personalizadas e universalmente acessíveis, ou seja, beneficiar as políticas “a la carte” combinado com o apoio individual;
3. Adaptação das políticas às responsabilidades específicas dos colaboradores;
4. Apoio das chefias;
5. Apoio de chefes e supervisores intermediários;
6. Apoio dos colegas;
7. Análise das políticas trabalho-família implementadas;
8. Envolvimento dos colaboradores na conceção ou desenvolvimento de políticas trabalho-família;
9. Comunicação regular das políticas trabalho-família;
10. Sistema de recompensa pela utilização de políticas trabalho-família.”

Há alguns fatores organizacionais que influenciam negativamente as medidas de trabalho flexível, a saber:

- i. Questões de equidade;
 - i. Em termos de género – diferenças entre homens e mulheres. Tendem a existir mais medidas de trabalho flexível para mulheres do que para os homens;
 - ii. Em termos de níveis hierárquicos – nem todos os níveis hierárquicos têm acesso a este tipo de medidas. É mais difícil que haja este tipo de medidas nos níveis hierárquicos mais baixos.
- ii. Barreiras na avaliação de desempenho;
 - i. As medidas de trabalho flexível podem ser vistas como uma barreira ao desempenho dos trabalhadores, ou seja, como algo que impeça um bom desempenho dos mesmos.
- iii. Opinião dos pares ou do gestor/supervisor;
 - i. Os trabalhadores seguirão ou não, tendencialmente, medidas de trabalho flexível consoante o apoio que sentem dos seus colegas de trabalho e do respetivo supervisor.
- iv. Condições Salariais;
 - i. Perante situações em que os salários são reduzidos torna-se difícil enveredar por medidas de trabalho flexível.
- v. Progressão Lenta na Carreira.
 - i. A escolha por parte do trabalhador de medidas de trabalho flexível pode ter como um custo uma lenta progressão na carreira, principalmente se esse tipo de medidas for mal visto pela organização onde está inserido.

Para combater estes fatores negativos devem ser adotados pela organização princípios inovadores de maneira a integrar as medidas de flexibilidade organizacional na cultura organizacional, de modo a que essas medidas sejam usadas por todos sem receios (Mihail e Giannikis, 2011).

2.2.1.3. Resultados associados às medidas de Trabalho Flexível: Positivos ou Negativos?

É preciso perceber que não há uma relação assim tão linear, isto é, direta ou imediata no que diz respeito à relação de causa-efeito entre as medidas de flexibilidade organizacional e outras inseridas na política de WLB e aqueles que são influenciados pelas mesmas. À primeira vista pensar-se-ia apenas no trabalhador e na organização empregadora. Contudo, é preciso ter uma visão mais alargada. Estas medidas têm impactos na gestão da vida privada do indivíduo, que, por sua vez, tem consequências nas vidas das outras pessoas com quem ele lida nessa esfera, bem como têm impactos na vida de todos os membros da organização que também influenciam outros e, deste modo, acabam por influenciar a sociedade como um todo (Maxwell *et al.*, 2007).

As informações relativas aos resultados obtidos com as medidas de flexibilidade podem dizer-se ambíguas. À partida pensa-se que os resultados são, tendencialmente, positivos, mas depois nem sempre isso se verifica porque há ainda um hiato entre a teoria e a prática (Albion, 2004). Por isso, mesmo nas empresas que criaram e disponibilizaram as medidas para os seus trabalhadores pode surgir o caso de se ter aberto um conjunto de barreiras que impedem os mesmos de lhes aceder.

Atualmente a facilidade de deslocar o trabalho para qualquer parte é, por si só, também uma causa de *stress*, uma vez que o indivíduo sente que tem atrás de si “a sombra” ameaçadora de potencial desemprego. Em pouco tempo houve mudanças na estrutura da vida pessoal que também impactaram na vida profissional - é o caso da dualidade de carreiras nas famílias: homem e mulher trabalham fora de casa, por norma. Para além disso, ao contrário do que se possa pensar, as gerações mais jovens são aquelas que têm sobre si maiores encargos: a população é mais envelhecida e não há renovação atempada das gerações e, por outro lado, os adultos ainda têm de tomar conta dos filhos, como nas gerações passadas (Lowe e Charron, 2005).

De acordo com Leslie, Mehng e Park (2012, p.1407), as medidas de trabalho flexível devem ser vistas como “uma situação de ‘ganho-ganho’ uma vez que conferem simultaneamente benefícios para os trabalhadores e para as organizações”. Os benefícios associados ao *WLB* são razão suficiente para aceitar ou adotar medidas de trabalho flexível. Neste sentido, as organizações que se preocupam com a flexibilidade organizacional e a veem como uma ferramenta importante procuram eliminar possíveis barreiras que existam contra elas (Mihail e Giannikis, 2011).

As mesmas autoras (Leslie et al., 2012) consideram que, no lado dos efeitos positivos, salientam-se a melhoria do desempenho das funções do trabalhador, o consecutivo sucesso na evolução da carreira a nível individual, bem como melhorias a nível dos resultados da atividade económica das organizações.

Os benefícios das medidas de trabalho flexível estão associados à facilidade de retenção e recrutamento de talentos, à motivação e ainda às relações de trabalho melhoradas. De forma genérica, este tipo de medidas é associado a algo positivo e tenderá a sê-lo sempre. As maiores desvantagens e problemas elencados implicam a área administrativa e operacional (Maxwell et al., 2007). No entanto, as organizações optarão por medidas de trabalho flexível sempre que virem em si mesmo vantagens como: “reter trabalhadores talentosos, reduzir o *stress* e o *burnout* e aumentar a produtividade e a moral dos seus colaboradores (Mihail e Giannikis, 2011, p. 417).”

Numa visão mais “egoísta” das medidas de trabalho flexível, Thompson e Hastie (1990), mencionados em Leslie *et al.* (2012) lembram-nos que o investimento na vida privada pode não ser bom porque acarreta gastos de recursos, tempo e energia para as organizações. No entanto, para as mesmas autoras, pode ser referida a teoria altruísta da empresa em que a pessoa que opta por alguma medida que assente em políticas de flexibilidade organizacional o faz com vista a aumentar a sua produtividade, bem como o empenhamento com a organização.

Deste modo, torna-se importante que as organizações ofereçam este tipo de medidas para irem ao encontro das novas necessidades do mercado de trabalho, mas ao mesmo tempo é necessário que estejam cientes das responsabilidades que elas representam e da urgência do controlo na implementação das mesmas. Por seu turno, se a vida privada aparece como justificação para as medidas de trabalho flexível, então acaba por se poder verificar uma ou ambas das seguintes situações: a conotação atribuída é indiferenciada; ou, em caso de serem recorrentes, não há contrapartidas negativas no sucesso da carreira do trabalhador visado pela mesma (Leslie et al., 2012). Tendencialmente, de acordo com Leslie e colegas (2012), as medidas de trabalho flexível têm um efeito causal na perceção de empenhamento: se há pouco empenhamento com a organização é porque a vida privada ganhou mais significado.

De acordo com Albion (2004), instituir medidas de trabalho flexível numa empresa não é um processo economicamente dispendioso e associa ganhos no que diz respeito aos números de *turnover* e absentismo voluntário. Se as medidas de trabalho flexível forem vistas como medidas

para alcançar o bem-estar, então todo o investimento feito pela empresa é visto como tal e não como um gasto.

É necessário ter em conta que todas as medidas têm um “reverso da moeda” e que as medidas de trabalho flexível não são exceção, pelo que não podem ser vistas como fonte única de benefícios (Lowe e Charron, 2005). Daí a questão: Será que as medidas de trabalho flexível são mesmo uma solução ou são elas próprias uma causa de problemas?

Como é sabido, hoje em dia a gestão da vida privada com a profissional não é fácil o que gera muitos conflitos, de várias ordens, e diminui em grande parte o tempo disponível das pessoas para se organizarem de forma equilibrada de maneira a evitarem problemas de saúde, atingirem o bem-estar por elas desejado, a eficácia e o empenhamento no trabalho. Ora, se não se têm a certeza de que este tipo de medidas de flexibilidade organizacional traz melhorias efetivas para a vida das pessoas, a investigação futura deverá, na ótica de Kelly e Moen (2007), também analisar os efeitos negativos associados ao controlo que é dado ao indivíduo através destas medidas, interrogando se esse controlo não interferirá mais na gestão da vida dos indivíduos uma vez que as fronteiras entre as dimensões serão mais permeáveis (Ashforth et al., 2000) e “misturadas”.

Lowe e Charron (2005) nas suas pesquisas depararam-se com aquilo que os próprios chamaram “ciclo vicioso”: será que adotar medidas de trabalho flexível é algo bom? Mau? O que é que o indivíduo pensa e os seus pares? Quais as consequências para o futuro? Neste sentido, Castro (2018), lembra-nos por exemplo que “As ondas de transformação digital produzem vantagens e desvantagens e o sentido desse resultado depende de cada decisão tomada pelo utilizador (os colaboradores e empregadores) sobre como utilizar e apropriar o seu valor. A tecnologia será tão útil quanto a forma como for utilizada” (p. 38).

O conflito entre trabalho e vida privada e, conseqüentemente, o seu equilíbrio será melhorado quando todos os seus intervenientes – trabalhadores, empregadores, gestores de RH e investigadores da área de comportamento organizacional – se debruçarem pelo estudo de medidas efetivas e alternativas de reorganizar o trabalho, bem como a cultura organizacional (Kelly e Moen, 2007).

Por vezes, as medidas de trabalho flexível podem ser vistas como injustas porque os trabalhadores acreditam que elas estão acessíveis apenas para os níveis mais baixos da hierarquia da organização, têm impactos negativos na progressão da carreira, fazem piorar o salário, bem

como as relações com os colegas e/ou supervisores (Mihail e Giannikis, 2011). Como explica (Albion, 2004.p 277): a “flexibilidade nem sempre é amiga da família” porque pode ser associada a discursos de alguma imprevisibilidade e insegurança como, por exemplo, quantas horas se trabalha e se o pagamento é conforme. Erros devido ao cansaço de se trabalhar em semanas de trabalho comprimidas; problemas de comunicação; isolamento e solidões associadas ao trabalho remoto, por exemplo, (Maxwell *et al.*, 2007) são outros exemplos dos efeitos mais negativos deste tipo de medidas.

Urge estar consciente de que se não houver um esforço para que o *WLB* seja explicado a todos os intervenientes então dificilmente passará do papel, pelo que se traduzirá apenas num gasto para a organização (Wise e Bond, 2003).

De acordo com Pina e Cunha (2018, p. 56) as políticas de conciliação trabalho-família contribuem “para diminuir o stress e a sobrecarga de trabalho a que as mulheres com filhos estão, atualmente, expostas. Os empregadores que optem por implementar políticas que facilitem e ajudem as mulheres com filhos a melhor conciliar tarefas familiares estão necessariamente a permitir que estas possam ser mais eficientes na gestão da vida familiar e, assim, mais produtivas e dedicadas à sua carreira profissional. Por outro lado, a participação ativa dos homens, desempenhando um papel ativo de pai na vida dos seus filhos, terá repercussões, a longo prazo, em experiências positivas e enriquecedoras do seu papel enquanto líderes e colegas de uma equipa.”

2.2.2. O Papel do Gestor / Supervisor Imediato como Facilitador da Adoção de Medidas de Trabalho Flexível

Os gestores como representantes das diretivas das organizações são elementos essenciais na implementação efetiva de medidas de trabalho flexível (Peters e Heunsinkveld, 2010); são os atores do quotidiano que representam a pessoa coletiva organização e que fazem cumprir os seus objetivos, o que os obriga, também, a avaliar o desempenho dos seus subordinados (Gok, Karatuna, Karaca, 2015). São-nos, por isso, apresentados como agentes primordiais da mudança (Peters e Heunsinkveld, 2010). Nesse sentido, de acordo com Kelly e colegas (2014) as intervenções no local de trabalho podem diminuir o conflito trabalho – família através da mudança de recursos de trabalho, ou seja, havendo maior controlo por parte dos colaboradores e maior suporte por parte dos seus superiores. Para além disso, demonstram que o conflito trabalho-família

não é um problema do indivíduo enquanto trabalhador, mas de uma estrutura maior que engloba o ambiente de trabalho e todos os outros atores intervenientes. Assim, de acordo com Yeandle, Wigfield, Crompton e Dennett (2003), os gestores são pessoas dotadas de um poder que lhes permite tanto facilitar, como proibir, ou anular as medidas de trabalho flexível vigentes em determinada organização. Castanheira (2018) reforça a ideia de que é ao líder que cabe o papel de fomentar verdadeiramente as práticas comumente designadas por “amigas da família”, através da posição vincada assumida como representante da organização e da sua cultura corporativa junto daqueles que nela trabalham.

De acordo com Kelly e Moen, (2007) a importância do papel do gestor necessita de ser enfatizada uma vez que ele pode mesmo alterar as medidas que tenham sido instituídas por escrito e de maneira formal. Assim, urge ter em conta que este tipo de atitude por parte do supervisor causa sentimento de injustiça junto do trabalhador, por este sentir que não tem sequer controlo pelo trabalho que desempenha (Kelly e Moen, 2007). Mais ainda quando, para as autoras atrás referidas, as medidas de trabalho flexível são criadas para controlar os trabalhadores, muitas vezes com acesso até desigual e imprevisível nos diferentes departamentos, o que faz com o que o papel do supervisor seja preponderante. Neste sentido, Kossek e Ryan (2008) defendem que a igualdade deve ser sempre respeitada na implementação das medidas de *WLB* mesmo que as situações subjacentes sejam diferentes, de modo a tornar o local de trabalho inclusivo. Se diferentes realidades familiares tiverem acesso à mesma política então cria-se inclusão: *“um casal gay que adote uma criança deve ter os mesmos benefícios que uma mulher heterossexual que deu à luz, dentro de um contexto familiar tradicional, ou que um homem solteiro que é responsável pela guarda da criança, ou um indivíduo que tem o pai com uma doença incapacitante”* (Kossek e Ryan, 2008,p.303). Por outro lado, “as medidas de trabalho flexível trarão mais benefícios se os trabalhadores tiverem maior controlo sobre as variáveis “quando” e “onde” se dá o trabalho” (Kelly e Moen, 2007, p.489), ou seja, se o controlo permanecer do lado do trabalhador.

De acordo com um estudo do *Center for Work and Family* do *Boston College* (2000,p.1), “a organização pode oferecer uma variedade de medidas de conciliação trabalho-família em termos formais e informais, mas se o supervisor fizer chegar a mensagem aos seus subordinados, de maneira intencional ou não, de que não devem usar-se aquelas medidas, tendencialmente eles não as seguirão.” De acordo com o mesmo estudo, o supervisor tem o poder de criar um ambiente profissional amigo da família, mesmo que a organização onde trabalha não disponibilize medidas formais nesse sentido. Esse ambiente pode ser benéfico tanto para os trabalhadores como para a

organização uma vez que permite obter maior satisfação com o/no trabalho, maior empenhamento e lealdade com a organização e menores níveis de *burnout* e de conflito entre trabalho e família.

Outro problema apontado é a comunicação entre gestores e colaboradores. Por vezes, existe a possibilidade de ter medidas mais flexíveis, mas os trabalhadores não as compreendem. Ou, de outro modo, as intenções do gestor não são percebidas pelos trabalhadores da mesma forma, podendo até haver algum receio acerca da possibilidade de aceder a essas práticas facilitadoras da conciliação (Sánchez-Vidal et al., 2012). Estas autoras referem ainda que o desenvolvimento da organização é feito também através do conhecimento tácito, que é disseminado através das relações entre os diferentes membros de uma organização. Ora, se existem problemas de comunicação entre os diferentes intervenientes, então o desempenho da organização poderá não ser o melhor. É por esta razão que sugerem o desenvolvimento de um modelo de transferência de conhecimento, para que se reduzam essas quebras de desempenho. Verificamos, assim, a importante influência dos gestores na dinamização e suporte para a realização deste tipo de políticas.

Todd e Binns (2013) mencionam ainda que a flexibilidade, vista como escolha livre do indivíduo e resultado das circunstâncias, deve ser tratada pelo departamento dos recursos humanos e pelo supervisor mais próximo, fazendo com que os gestores se afastem da responsabilidade de introduzir práticas amigas do equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral.

Torna-se agora necessário fazer uma hierarquização dos níveis de gestão. Assim, consideraremos três níveis de gestão: a de topo, na pessoa do diretor executivo, que espelha os valores e a política da organização; a de recursos humanos, que tem uma preocupação especial com as especificidades da vida dos trabalhadores no que diz respeito aos impactos laborais, bem como na sua componente mais privada; aquela que é mais próxima do trabalhador e que supervisiona o seu trabalho e reporta, consoante a hierarquia do organigrama da organização, o desempenho do colaborador.

De acordo com Peters e Heunsinkveld (2010) é preciso ter em conta que os gestores tomam diferentes posturas, consoante a sua hierarquia, ou seja, a sua postura é diferente se forem gestores de linha, de recursos humanos ou de topo. Contudo, no caso das pequenas e médias empresas essas diferenças são atenuadas visto que os papéis são muitas vezes acumulados numa só pessoa.

Os gestores de recursos humanos são aqueles que dão apoio à restante equipa de trabalho para que haja abertura a novas formas de trabalho (Peters e Heunsinkveld, 2010). Se os gestores pensarem positivamente acerca do *WLB*, então os trabalhadores também assim pensarão (McCarthy, Darcy, Grady, Cleveland e Hunter, 2013). Contudo, a mera existência de medidas de *WLB* não garante que os trabalhadores as usem. O gestor de recursos humanos aparece assim como uma peça fundamental no jogo da incorporação deste tipo de medidas. O seu comportamento serve de inspiração para os trabalhadores de uma organização: se o gestor de recursos humanos tomar uma posição positiva perante as medidas de *WLB* *vai* conseguir contagiar os demais colaboradores com essa impressão.

Peters e Heunsinkveld (2010) relembram-nos ainda que os diretores executivos são, tendencialmente, mais conservadores ao risco pelo que não são muito apologistas de medidas de trabalho flexível, como o teletrabalho; pelo contrário, os gestores de recursos humanos têm expectativas diferentes devido às suas funções, pelo que tendencialmente são pro-medidas inseridas na filosofia de *WLB*. Os gestores de topo serão mais propensos à implementação de teletrabalho (e conseqüentemente de outras medidas) se verificarem que outras empresas concorrentes também já utilizam essa prática; enquanto os gestores de recursos humanos têm presente na sua decisão o impacto que a medida possa ter no trabalho, no imediato, decorrente da influência que tem na vida do indivíduo.

De acordo com McCarthy et al. (2013), o apoio do supervisor corresponde à preocupação que ele demonstra com o bem-estar geral, bem como com a vida profissional do indivíduo, que é percebida pelo mesmo. Já para Gok, Karatuna e Karaca (2015, p. 39) este apoio traduz o “grau sentido pelo trabalhador relativamente ao apoio e respeito que lhe é dado pelo supervisor”. O suporte do supervisor associado às políticas implementadas engloba quer o apoio emocional como o instrumental, aquele que diz respeito à ajuda em termos de recursos (Kossek e Ryan, 2008). Neste sentido, este tipo de apoio dado pelo supervisor pode ser um atributo capaz de quebrar ou de reforçar barreiras à implementação de *WLB*. Assim:

Quadro 2 - O Poder influenciador do Supervisor

	Como quebrar barreiras?	Como reforçar barreiras?
Suporte do Supervisor	-Suporte para reconhecer as necessidades individuais e valorizar as preferências;	-Falta de suporte evita que os indivíduos se preencham exclusivamente com a dimensão trabalho;

	<ul style="list-style-type: none"> -O Suporte promove os sentimentos de respeito e de inclusão; -Retirar de obstáculos ao uso de políticas de WLB é sinal de que o trabalhador é valorizado; -Ter em atenção a forma como é implementada a política de modo a perceber como afeta o funcionamento normal do trabalho bem como as percepções de justiça dentro do próprio grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de suporte no uso das medidas de <i>WLB</i> pode ser uma forma subtil de discriminação; -Desencorajar o uso de medidas de <i>WLB</i> criando dificuldades na sua utilização; -Demonstrar sinais de pouca apreciação de necessidades e preferências individuais.
--	--	--

Fonte: Adaptado de Kossek e Ryan (2008, p. 300).

Hämning (2017) lembra-nos que para além do suporte emocional e instrumental, ele pode também ser social uma vez que pode provir dos supervisores, mas também dos colegas de trabalho. E embora os diferentes tipos de suporte tendam a ter um efeito positivo no bem-estar das pessoas, o caso específico do suporte social é benéfico para a saúde. Contudo, homens e mulheres sentem-no de modo distinto. Enquanto os homens preferem recorrer sempre à mesma fonte de apoio, as mulheres necessitam de ter diferentes fontes de suporte social. A falta de suporte dos colegas e do supervisor leva a resultados piores quer no ambiente de trabalho, quer no ambiente pessoal em casa, sendo também apontada, no contexto de trabalho, como um fator de risco para a saúde e que tende a criar piores resultados de trabalho. Deste modo, o bem-estar no trabalho pode ser ameaçado por exigências excessivas, dificuldades em diminuir o ritmo ou desligar depois do trabalho, satisfação que se tem ou não com o trabalho que se desempenha e a intenção de *turnover* (Hämning, 2017)

O suporte dado pela organização é considerado muito importante, uma vez que é ele que estabelece a ponte entre a simples possibilidade e a exequibilidade de medidas de *WLB*, bem como sustenta os seus impactos. É, pois, o suporte do supervisor que medeia os antecedentes e os resultados de medidas inseridas nas políticas de *WLB* (McCarthy et al., 2013). A figura seguinte é adaptada do estudo de Beham e Poelmans (2008, p. 395), e reflete isso mesmo:

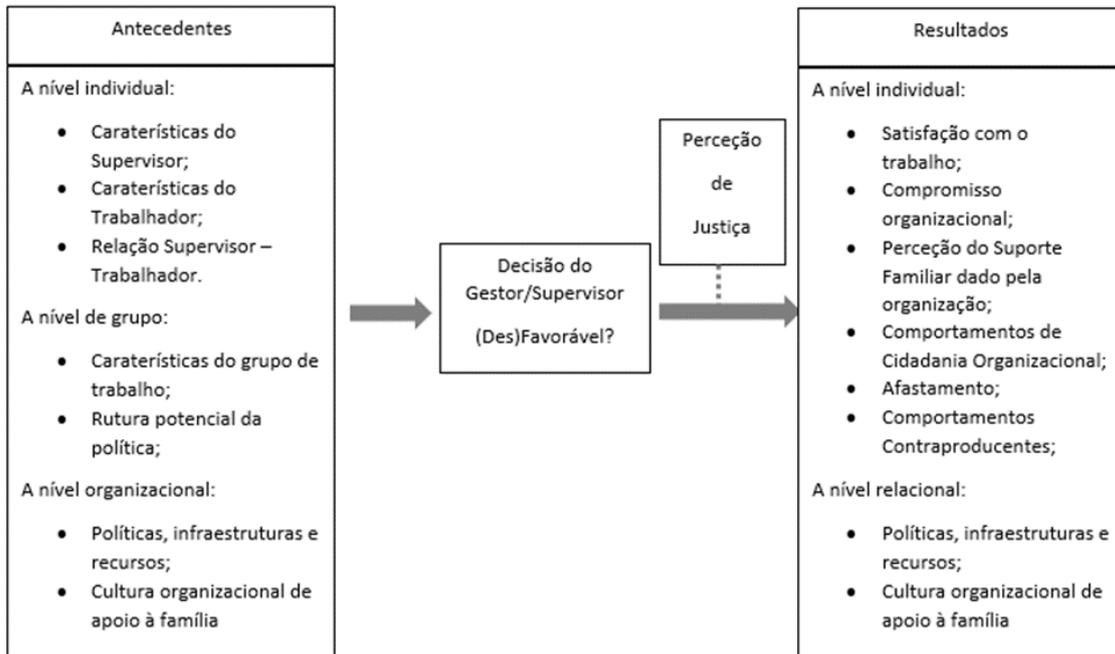


Figura 1 - Adaptada de Beham e Poelmans (2008, p. 395)

Na verdade, para Beham e Poelmans (2008), o esforço e a vontade das organizações terem medidas de *WLB* só são postos em prática através da discricionariedade do supervisor e da sua permissão. A mera existência de medidas não garante o seu uso. A permissão do supervisor não depende apenas da organização, mas, também, e talvez principalmente, da sua discricionariedade. Os gestores podem aceitar um pedido de uma medida concreta de *WLB* a um trabalhador ou rejeitá-la.

Do estudo de Beham e Poelmans (2008) podem retirar-se algumas ideias importantes, a saber:

- i. Os supervisores são mais favoráveis ou condescendentes a determinado tipo de medida de *WLB* se também sentirem as mesmas dificuldades que os seus subordinados e reconhecerem que a medida em questão ajudar a resolvê-la;
- ii. As mulheres e os supervisores que têm responsabilidades familiares são mais condescendentes nesse domínio do que os homens ou aqueles que não têm encargos familiares;

- iii. Os supervisores que têm uma visão mais tradicionalista da relação trabalho-família e daquilo que diz respeito a cada um dos domínios é menos favorável a permitir medidas de *WLB*;
- iv. Os supervisores que têm uma visão tradicionalista do que é uma carreira de sucesso tendem a ser menos favoráveis a medidas de *WLB*;
- v. Os supervisores que veem as medidas de *WLB* como uma ameaça ao desempenho organizacional e/ou individual tendem a não permitir esse tipo de medidas;
- vi. Os supervisores que tenham recebido formação em *WLB* e tenham usado para si próprios medidas inseridas nessa abordagem tendem a ser mais favoráveis à implementação de medidas de *WLB* pelos seus subordinados;
- vii. Os supervisores que tenham um estilo de gestão mais focado no controlo dos resultados do que no controlo da presença serão mais favoráveis a medidas de *WLB*;
- viii. Os supervisores são mais favoráveis a pedidos de medidas de *WLB* provenientes de mulheres ou de pessoas com responsabilidades familiares;
- ix. Os supervisores serão mais favoráveis a pedidos de medidas de *WLB* para aqueles trabalhadores que são difíceis de substituir, são bem relacionados e têm um bom desempenho;
- x. Os supervisores são mais favoráveis aos pedidos daqueles que melhor gerem o conflito trabalho-família;
- xi. Os supervisores tendem a ser mais favoráveis aos pedidos provenientes dos indivíduos com quem se dão melhor;
- xii. Se os trabalhadores fazem parte de um pequeno grupo com poucos recursos financeiros têm poucas responsabilidades e encargos familiares e várias interdependências entre equipas, então os seus supervisores são pouco favoráveis a medidas de *WLB*;
- xiii. Se a medida pedida faz com que haja um desvio da obtenção dos objetivos estabelecidos para a equipa então o supervisor será pouco favorável relativamente à mesma;
- xiv. As organizações que têm bem definidos os procedimentos e possuem recursos necessários para financiar, gerir e administrar serão favoráveis ao *WLB*;
- xv. Organizações que tenham um desempenho, processos de compensação e de comunicação inadequados a medidas de *WLB* tenderão a ter respostas desfavoráveis por parte dos supervisores à sua implementação;

- xvi. Supervisores inseridos em organizações cuja cultura organizacional tem uma forte preocupação com o suporte familiar tenderão a ser mais favoráveis a medidas de *WLB*;
- xvii. A decisão favorável do supervisor está relacionada com a satisfação, empenhamento, suporte familiar da organização, comportamentos de cidadania organizacional e emoções positivas transmitidas pelo trabalhador;
- xviii. A permissão de uma medida de *WLB* é relacionada positivamente com as relações que se criam entre o indivíduo e o supervisor e entre o primeiro e os colegas;
- xix. A percepção de justiça modera a relação entre a permissão do supervisor e os resultados individuais e relacionais. Ora, se for tida como algo justo, então diminui os efeitos negativos de uma resposta desfavorável; se for considerada injusta, diminui os efeitos positivos associados à mesma.
- xx. O tempo e os recursos usados na tomada de decisão podem ser destruídos se o gestor tomar muito tempo ou tomar decisões injustas;
- xxi. É preciso ter em conta a objetividade na tomada de decisão e que os trabalhadores vão ter sempre uma percepção sobre a decisão tomada, no que diz respeito à sua justiça. Contudo, sendo uma percepção esta pode ou não estar sintonizada com a realidade da situação;
- xxii. Os gestores devem ter formação para seguir determinado código de conduta.

No entanto, é necessário refletir sobre “como é que as percepções que se têm do supervisor suportam os resultados obtidos com medidas de *WLB*” (McCarthy et al., 2013, p. 1260). Nesse sentido, Gok et al. (2015) relembra que os supervisores têm um papel determinante no ambiente vivido na empresa e, por isso, são essenciais para determinar a satisfação que os trabalhadores sentem relativamente ao seu trabalho. O apoio do supervisor tende a ser uma fonte de satisfação com o trabalho para os trabalhadores. Kossek e Ryan (2008) acrescentam que as diferentes necessidades, preferências e valores individuais levam a diferentes percepções acerca do comportamento que a empresa toma.

É preciso estar consciente que existem pressões organizacionais que influenciam as atitudes dos gestores (Peters e Heusinkveld, 2010). Os trabalhadores são a maior componente de custos de uma empresa e os gestores sabem-no. Deste modo, é essencial que estes se munam de trabalhadores dotados de criatividade e produtividade (Kotey e Sharma, 2015). Há, pois, um forte impacto da influência organizativa na decisão do gestor, o que conseqüentemente afeta a implementação de algumas medidas. É de notar que o estudo de Peter e Heusinkveld (2010)

recai apenas sobre uma medida de trabalho flexível (teletrabalho); contudo, as influências no que diz respeito à postura do gestor podem ser alargadas às outras medidas integradas na filosofia de *WLB*, ou seja, às outras medidas de trabalho flexível.

No caso particular das pequenas e médias empresas (PMEs) é preciso ser-se consciente que, por norma, mesmo havendo um departamento de Recursos Humanos e, conseqüentemente, gestores de pessoas, estes últimos não têm poder de decisão pleno sobre as estratégias da organização nas temáticas que lhes estão associadas (Maxwell et al., 2007). De acordo com estes autores (2007) a implementação de medidas de trabalho flexível nas grandes empresas difere daquela que é feita nas pequenas e médias empresas porque nas primeiras ela é feita com o intuito estratégico.

As PMEs distinguem-se das demais empresas não só pela dimensão, mas, também, pelo tipo de estratégias que executam, bem como pelos valores e cultura organizacionais que expressam na sua gestão de pessoas. No contexto das PMEs há uma maior predisposição para que as medidas de trabalho flexível sejam feitas num regime informal (Maxwell et al., 2007). Nas empresas desta dimensão é ainda necessário ter em conta que a opinião dos gestores costuma coincidir com a dos patrões /proprietários, uma vez que eles são em muitos casos a mesma pessoa. Estes gestores costumam ser apologistas deste tipo de medidas, mas não as costumam aplicar nas suas empresas por escassez de recursos e/ou problemas operacionais. As medidas de trabalho flexível são vistas por eles como um custo adicional porque os afasta dos objetivos da empresa e da atividade económica (Maxwell et al., 2007).

Na opinião de Kotey e Sharma (2015), às razões supra-indicadas para a existência de poucas medidas de trabalho flexível quando comparado com as empresas de outra dimensão, devem ainda juntar-se as seguintes: os custos extra associados aos rearranjos que têm de ser feitos para a adoção de medidas *WLB* (ex. no caso do trabalho remoto ou na partilha de funções) e a falta de apoio ou incentivo legal para que as empresas adotem este tipo de medidas.

Os mesmos autores (Kotey e Sharma, 2015) relembram-nos a posição injusta em que se encontram os gestores e que se agrava nas PMEs. Os gestores têm pouco acesso às medidas de trabalho flexível porque precisam de estar presentes na empresa e controlar os acontecimentos da atividade diária, porque são muitas vezes poucos e acumulam funções. Isto é, são muitas vezes acusados de terem pouca disponibilidade para implementar as medidas para os outros, mas acabam por nunca sentir que os próprios podem gozar desse tipo de regalias no local de trabalho.

Wise e Bond (2003) alertam-nos para o facto de para os gestores ser necessário ainda fazer a salvaguarda que provavelmente são a categoria profissional mais “explorada” dentro de uma organização. Ninguém, incluindo os próprios, gosta de trabalhar horas extras; contudo, ser um gestor ou supervisor a fazê-lo parece que é visto como um dado adquirido e não é sequer posto em causa por nenhuma outra categoria de trabalhadores.

Uma vez que é difícil implementar as medidas de trabalho flexível, os gestores tendem a valorizar quem opta pelo sistema de trabalho tradicional. Se assim é, o uso por parte dos trabalhadores deste tipo de medidas também tenderá a ser reduzido, pelo que não poderão ser analisados com tanto “sentido de espelho da realidade” os possíveis benefícios que podem advir das mesmas (Kelly e Moen, 2007). Dá-se, pois, conta que há falta de mudança transformacional aquando da implementação de medidas WLB, de acordo com Henderson (2002), por não permitirem que os gestores sejam interrogados pelas decisões tomadas (Kelly e Moen, 2007). Ou seja, não se dá a transformação que se esperava uma vez que não se pode sequer interrogar os gestores.

Deste modo, os gestores apresentam como justificação para a negação ou a anulação de algumas medidas de trabalho flexível o facto de “supostamente” nem todos os cargos poderem sofrer adaptações no seu desempenho e serem (re)desenhados de modo a que trabalhador tenha o dito controlo sobre o tempo e a localização do seu posto de trabalho; preferindo também abrir algumas exceções a nível individual e casuístico com o trabalhador, em vez de uma generalização para determinada função dentro de um departamento (Kelly e Moen, 2007).

Parece-nos pois claro que o uso de medidas de trabalho flexível depende do significado que os gestores lhes atribuem: se houver incentivo da sua parte ou, pelo menos, for bem visto pelos próprios, então é uma prática que é seguida pelos trabalhadores; senão, não é (Leslie et al., 2012; Peters e Heusinkveld, 2010).

A maneira como o *WLB* é implementado influencia e muito a forma como o trabalhador percebe as medidas e os seus benefícios (Anger, Glass, Hanson, Laharnar, Perrin, 2013). Os trabalhadores só usam medidas de *WLB* quando percebem que têm apoio e suporte das organizações, na pessoa dos gestores e dos seus supervisores diretos / imediatos (McCarthy et al., 2013). A percepção que os gestores têm do empenhamento dos trabalhadores é fulcral para o sucesso da carreira. É o empenhamento percebido que medeia os efeitos das medidas de trabalho flexível e o sucesso que se possa ou não ter na carreira (Leslie et al., 2012). Os gestores são

provavelmente os primeiros a acreditar e a reconhecer as vantagens das medidas de trabalho flexível, mas são poucos os que as põem em prática. A função dos gestores é muito clara: cumprir os requisitos de determinada organização e levar os seus objetivos até ao fim. Sendo assim, eles não gostam de ser pressionados ou influenciados a tomar decisões que possam colocar em risco as metas financeiras (Maxwell et al., 2007).

Adicionalmente, os gestores apreciam os trabalhadores que veem nas medidas de trabalho flexível uma forma de aumentar a produtividade e não um objetivo ou uma vantagem pessoal, de acordo com Leslie et al. (2012). Se os trabalhadores usarem as práticas de trabalho flexível como forma de gerir melhor a relação entre o seu trabalho e a sua vida privada, tendencialmente, serão mal vistos pelos seus supervisores pois demonstrarão falta de empenhamento com a organização. Daí advirão consequências nefastas para as suas carreiras, ou, pelo menos, há esse receio por parte dos trabalhadores. Assim, este tipo de medidas e os seus efeitos (positivos ou negativos) dependerão das atribuições de valor dadas pelos gestores a estas.

Reconhece-se que o uso de medidas de trabalho flexível pode fazer com que os trabalhadores estejam mais disponíveis e atentos a outras atividades, ou preocupações da sua vida, do que quando tinham uma gestão mais tradicional do seu trabalho. Esta maior predisposição para outros domínios, que não o trabalho, faz com que o foco do indivíduo se desvie da sua atividade laboral. Deste modo, os trabalhadores, conscientes de que dispõem de medidas que facilitam a conciliação trabalho-vida privada podem até tornar-se mais produtivos para a empresa. Porém, mesmo quando o trabalhador não difere no desempenho que apresenta é, ainda assim, muitas vezes penalizado pelos gestores. É, por isso, apontado como um efeito negativo das medidas de trabalho flexível (Leslie et al., 2012). Esta penalização feita pelos gestores pode ser justificada segundo estas autoras pelo facto de ser uma prática pouco utilizada nas empresas, o que causa estranheza. Segundo Albion (2004), o uso das medidas *WLB* será sempre evitável quando não houver apoio da organização na pessoa do gestor ou supervisor, ou até houver medo de coação. A falta de apoio não tem de ser sentida a nível mais distante: muitas vezes começa logo na gestão de proximidade, ou seja, entre trabalhador e supervisor.

Parece-nos, pois, que é importante educar os gestores para a importância do equilíbrio entre trabalho e vida privada, bem como dos benefícios que daí possam advir (Leslie et al., 2012; Anger, Glass, Hanson, Laharnar, Perrin, 2013; Castanheira, 2018). Para Anger et al. (2013) como

as medidas de *WLB* tendem a ser complexas, a formação dos gestores pode ser muito importante para garantir uma correta implementação, beneficiando e dando suporte necessário quer à organização, quer aos seus trabalhadores. A formação é um fator importante para que os gestores percebam a importância da inovação nas organizações. Assim, quanto maior for o nível de formação e até de educação formal do gestor, maior vai ser o reconhecimento do teletrabalho, por exemplo, como algo bom para a organização e para o trabalhador (Peters e Heunsinkveld, 2010).

O conceito de *WLB* deve, pois, ser aprofundado pelas organizações antes de ser implementado nas suas práticas, para que delas advenha maior sucesso. Para além disso, é necessário que em cada nível de gestão (topo, recursos humanos e de supervisão direta), haja sensibilização para a importância da implementação destas medidas. Assim, os gestores/supervisores imediatos constituem os agentes promotores e dinamizadores de práticas desta filosofia de gestão que visa ser mais acolhedora e integrativa de todos os trabalhadores (McCarthy et al., 2013).

Wise e Bond (2003) reportam a dificuldade de implementação pela falta de compreensão. Assim, para as autoras, é difícil implementar algo que não se percebe e o que se verifica muitas vezes nas empresas é que os gestores tentam implementar as medidas sem ter um conhecimento prévio da realidade da sua organização, nem do potencial da medida em si. Nesse sentido, Beham e Poelmans (2008), remetem-nos para o facto de ser importante que as organizações façam estudos internos sobre as decisões para determinar a sua qualidade bem como os impactos nos diferentes *stakeholders*.

2.3. Enquadramento Legal e Político da Flexibilidade Organizacional e das Suas Medidas – uma abordagem nacional e internacional

É necessário que haja um melhor apoio /enquadramento legal para que o desenvolvimento e implementação de medidas de trabalho flexível seja mais célere (Mihail e Giannikis, 2011). Os profissionais mais qualificados conseguem negociar benefícios flexíveis logo aquando da assinatura do seu contrato, os restantes não, pelo que a legislação laboral deve apoiar todos para que haja equidade e justiça no trabalho (Kotey e Sharma, 2015).

Para o caso português socorremo-nos da opinião de dois juristas que estudaram a temática - *Os desafios Laborais Inerentes à moderna gestão das empresas - Benefícios Flexíveis e*

Work Life Design. Assim, de acordo com Pimpão e Esteves (2017), o contexto económico-social de uma era moderna globalizada obriga a reajustes nas mais variadas áreas. Se assim é, a gestão de pessoas e a lei que a sustenta também tem que ir sofrendo alterações para que possa ir ao encontro daquilo que são as necessidades das pessoas do tempo atual. Assim, segundo os autores, os empregadores já apresentam um leque mais alargado de benefícios de modo a atrair trabalhadores, a saber: seguros de saúde; pacotes de seguros de vida e acidentes pessoais; planos complementares de reforma; vales sociais (tickets infância/educação); subsídios para lares; apoios sociais; comparticipações em passes sociais; descontos em agências de viagem, farmácias e outras lojas tendencialmente próximas do local de trabalho.

A grande inovação a que se assiste é à “modelação dos benefícios às necessidades de cada trabalhador, conseguindo-se desta forma uma interessante sintonia entre custo empresa e perceção de valor pelo trabalhador” (Pimpão e Esteves, 2017, p. 60). O Estado, por seu turno, tem incentivado a adoção destas medidas por parte das empresas para aliviar as prestações sociais que este teria de assegurar no âmbito de garantir a todos os cidadãos os valores de Estado de Direito Social.

No que diz respeito à flexibilidade organizacional, a lei laboral portuguesa contempla adaptabilidade, banco de horas, horário concentrado, jornada de trabalho contínua, isenção de horário de trabalho (arts. 204.º a 218.º, CT); trabalho a tempo parcial e o horário flexível, (art. 55.º e seguintes, CT); teletrabalho e outras formas de prestação da atividade fora das instalações do empregador, (arts 165.º a 171.º, CT).

Para Cunha (2018, p. 60) é necessário recuar um pouco e questionar “Estarão as organizações preparadas para deixar a vida familiar dos seus colaboradores ‘invadir’ o tradicional espaço de trabalho e/ou a mudar políticas de recursos humanos para se adaptarem a estas necessidade?”. Este estudo pretende ser uma referência, quer em termos teóricos pelas abordagens científicas em que se alicerça, bem como em termos práticos, por apresentar vários casos de empresas que têm atividade económica que fomentam diariamente políticas e práticas de conciliação de trabalho com a vida privada. Deste modo, pretende fomentar no leitor, nas empresas e outras organizações a urgência de tomada de consciência, pelo menos, para a importância deste tipo de medidas nas suas vidas profissionais e pessoais. Isto acontece porque “ a generalidade das empresas ainda não incorpora formalmente, na sua cultura organizacional, nas suas estratégias de gestão de recursos humanos e na gestão diária de pessoas e equipas, o pilar da família, compreendendo e implementando as práticas que melhor se adaptam à sua

atividade, cultura, pessoas e ambições organizacionais, entendem-se estas como financeiras, sociais e de ‘responsabilidade familiar’” (Pina e Cunha, 2018, p.61).

Um estudo do Instituto Nacional de Estatística e do Inquérito ao Emprego relativo a esta temática, para o segundo trimestre de 2018, mostra os seguintes resultados: “34% dos inquiridos tinham responsabilidade de prestação de cuidados; 49% dos inquiridos que cuidam regularmente de filhos com menos de 15 anos não recorre a serviços de acolhimento de crianças principalmente porque os cuidados são assegurados pelo próprio juntamente com o conjugue; 84,3% das pessoas empregadas que cuidam regularmente de filhos com menos de 15 anos indicaram que estas responsabilidades não têm efeito na sua atividade profissional corrente (questão colocada a 1.623,8 mil pessoas empregadas); 3 em cada 4 respondentes (76,6%) indicaram não terem obstáculos à conciliação da vida profissional com a vida familiar (questão colocada a 1.784,4 mil pessoas); 55,9% dos entrevistados indicaram ser geralmente possível proceder a modificações da sua hora de entrada e/ou saída em pelo menos 1 hora (questão colocada a 1.558 trabalhadores por conta de outrem); 55,9% dos trabalhadores por conta de outrem com responsabilidades parentais afirmam ser geralmente possível alterar o seu horário de trabalho diário para prestarem cuidados mas 58,5% mencionaram ser raramente possível ou mesmo impossível ausentar-se dias completos. Apenas 22,4% dos cuidadores referiram ter obstáculos no seu trabalho que condicionam a conciliação desta com a vida familiar, sendo a imprevisibilidade do horário ou horário atípico o maior” (Pina e Cunha, 2018, p.65).

Torna-se importante referir que sendo Portugal um estado-membro da União Europeia é importante perceber qual a contextualização e importância que essa instituição dá a esta temática desafiante da conciliação entre o trabalho e a vida privada. Tendo em conta que nos debruçamos de forma particular sobre a influência das medidas de trabalho flexível nesta dinâmica consideramos necessário recorrer ao estudo do *EuroFound*, de 2017, com o título “*Work- life balance and flexible working arrangements in the European Union*”. Assim, torna-se premente lembrar que a temática do WLB está fortemente ligada à ideologia de igualdade de género, às preocupações com a qualidade de vida e com o impacto económico que possa ter, ainda que indiretamente, através da dinamização do mercado de trabalho, ou da aplicação de impostos a atividades que promovam o WLB, como por exemplo, às famílias numerosas ou aos organismos de apoios sociais, como os lares ou as creches. A política da União tem, através da Comissão Europeia, desde 2017, tentado implementar ações legislativas e não só, no sentido de incorporar cada vez mais a conciliação entre trabalho e vida privada na dinâmica das organizações e das

suas pessoas. As medidas de trabalho flexível têm surgido como uma solução muito apreciada por trabalhadores, empregadores e governantes, uma vez que não requerem custos adicionais para a sua implementação pelos Estados-membros, sendo por isso, uma forma eficiente de fomentar o WLB e representam pequenos custos para as empresas que ainda são recompensadas pelos impactos positivos que essas medidas têm na sua produtividade. Para os trabalhadores, estas medidas funcionam como “isco” no processo de recrutamento, por facilitarem a gestão da vida profissional com a pessoal. As medidas que têm maior impacto no WLB são aquelas que dizem respeito à flexibilidade de horário e /ou de local para desenvolver o trabalho.

Como dissemos anteriormente, a questão de género sempre foi relevante na análise desta temática por se associar frequentemente à mulher a responsabilidade das atividades domésticas bem como dos encargos familiares. Contudo, estudos recentes feitos com a população da União Europeia, mostram que os homens tentam inverter essas tendências ao tentar compreender as suas aspirações e expectativas de modo a implementar verdadeiramente o equilíbrio entre aquelas duas esferas na dinâmica das famílias da união.

No caso português, o estereótipo ainda existe, principalmente nas coisas mais simples, como as tarefas domésticas diárias e sua gestão, o que torna mais difícil a gestão da vida profissional com a familiar para as mulheres que são também mães e que trabalham por conta de outrem. No entanto, é verificável que devido ao enraizamento deste estereótipo na sociedade portuguesa, os homens continuam a trabalhar mais vezes e por mais tempo no horário que supostamente seria para dedicar aos seus tempos livres, uma vez que é necessário fazer face a problemas de cariz económico-financeiros. É este um dos possíveis argumentos apresentados pelos homens portugueses para não poderem colaborar mais nas atividades domésticas, acabando por desenvolvê-las apenas esporadicamente (Pina e Cunha, 2018).

Este estudo, refere ainda como caminho para o futuro o diálogo social entre os diferentes atores sociais, de modo a conseguir implementar na prática medidas de apoio à conciliação. Para tal, a forma mais simples de o fazer é através da regulamentação oficial a nível da União e dos diferentes Estados Membros, conseqüentemente.

No que diz respeito à implementação de medidas a nível da União tem em conta medidas legislativas e políticas que, para Pina e Cunha (2018, p. 70), vão no sentido de “medidas de conciliação, de forma, a garantir o igual acesso de homens e mulheres ao usufruto de licenças e

regimes de flexibilidade”, como licença parental, de paternidade, para assistência a outros familiares dependentes e regimes de trabalhos flexíveis.

Num contexto mais global, as Nações Unidas são um órgão a ter em conta. Nesse sentido, em 1995, os chefes de Estado e de Governo que participaram no “World Summit for Social Development, das Nações Unidas reconheceram a família como ‘a unidade básica da sociedade’.

(...) “Para o 20º aniversário do IYF, em 2014, foi desenvolvido o *background paper* “*Work-Family Balance Policies*” de forma a estimular a discussão e a reflexão sobre a importância e o impacto destas políticas. Identificando como principais desafios da conciliação família-trabalho o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e as longas jornadas de trabalho, assim como os impactos negativos destas longas horas a nível pessoal e organizacional, a autora do documento identifica como principais categorias de políticas para promover a conciliação: licenças, regimes de horário flexível e os serviços de assistência a crianças.”(Pina e Cunha, 2018, p. 67). Deste artigo surgiram algumas medidas práticas, a saber: desenvolvimento de políticas familiares, profissionais e infantis; cumprimento legal a nível global no sentido do fomento do WLB; licença parental; introdução do direito formal de regimes de trabalho flexível para todos os trabalhadores; cuidados infanto-juvenis e de educação; parcerias *multistakeholder* (empregadores – sindicatos - trabalhadores) para melhor compreensão e fácil implementação de medidas amigas da família e da conciliação.

A Organização Internacional do Trabalho é outro organismo a ter em conta numa escala global, no que diz respeito a esta temática. Antes de partirmos para a exemplificação das medidas sugeridas por esta organização internacional torna-se importante referir aquilo que a mesma em 1999 definiu como Trabalho Decente – “ envolve a promoção de oportunidades para mulheres e homens obterem um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, igualdade, segurança e dignidade humana, a fim de diminuir as diferenças existentes entre as aspirações das pessoas em relação ao seu trabalho e às suas atuais situações de trabalho” (Pina e Cunha, 2018, p. 69). O trabalho decente está intimamente ligado à redução do tempo de trabalho. Nesse sentido, urge reduzir as longas horas de trabalho; respeitar e tratar de forma igual os trabalhadores em part-time; permitir medidas de trabalho flexível, pelo menos relativamente à flexibilização dos horários.

Por fim, parece-nos importante mencionar a “certificação efr” atribuída pela Fundación más familia, desde 2005, que “premeia” ou reconhece o trabalho das empresas que comprovem ser familiarmente responsáveis. Esta certificação já foi atribuída a empresas portuguesas e tem como

critérios os seguintes tópicos: qualidade no emprego, flexibilidade temporal e espacial, apoio à família dos colaboradores, desenvolvimento pessoal e profissional, igualdade de oportunidades, liderança e estilo de direção. No que diz respeito aos dados relativos ao contexto português, sabe-se que “as empresas efr têm uma taxa de absentismo de apenas 3%” (Pina e Cunha, 2018, p. 74).

3. Metodologia

O presente capítulo visa descrever e explicar os procedimentos relativos à implementação do trabalho empírico, no que diz respeito aos instrumentos de recolha de dados utilizados, bem como à sua aplicação. Torna-se pertinente, por isso, fazer um enquadramento prévio ao tipo de instrumento de recolha utilizado para o fim do estudo a que nos propomos.

Considerando o propósito da nossa pesquisa temos como mais adequada a pesquisa do tipo analítico na medida em que pretendemos compreender a relação de associação entre flexibilidade e gestão da organização, bem como as diferentes perceções dos principais atores da organização.

No que diz respeito ao paradigma que a investigação segue temos de ter a noção que não existe uma definição exata e consensual do conceito entre os diferentes autores. Contudo, entendemos o conceito de paradigma como o “conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (Coutinho, 2013, p. 9).

Aprofundando o conceito de paradigma deparamo-nos com duas posições que normalmente são vistas como antagónicas: a positivista e a fenomenológica-interpretativa. A primeira faz a análise do mundo tendo em conta o real e o concreto, formulando hipóteses causais e que podem ser comprovadas estatisticamente, visando sempre a objetividade. Contudo, relativamente a esta visão fica sempre a dúvida acerca da possibilidade de se poder ou não quantificar fenómenos que são sociais e por isso, subjetivos e imprevisíveis. Já a segunda posição, olha para a realidade social tendo em conta que os conceitos de explicação, previsão e controlo característicos da visão positivista devem ser substituídos pela compreensão, significado e ação (Coutinho, 2013).

Depois de expostos os dois tipos de paradigmas mais comumente utilizados na investigação científica parece-nos fácil compreender que para a investigação que fizemos foi mais sensato enveredar pelo paradigma positivista. Assim, no que toca ao processo de pesquisa cremos ser necessário utilizar um processo de recolha de dados que nos permita inferir hipóteses que posteriormente desenvolveremos, recorrendo, por isso, a um inquérito por questionário a aplicar aos colaboradores.

3.1. Objetivos do trabalho

Tendo presente o tema do nosso trabalho, Flexibilidade Organizacional e Relação Trabalho – Vida Privada, as leituras exploratórias realizadas, bem como a revisão da literatura apresentada, consideramos compreensível que os nossos objetivos sejam os seguintes:

- i. Avaliar o impacto do uso das medidas de trabalho flexível no WLB dos trabalhadores;
- ii. Identificar as variáveis que influenciam ou não o uso de medidas de trabalho flexível;
- iii. Analisar se existem diferenças no uso de medidas de trabalho flexível tendo em conta o género, o número de filhos e o grau de autonomia no trabalho;

3.2. Definição de hipóteses

É necessário ter presente que a formulação de hipóteses não é um processo arbitrário, mas sim resultante das leituras exploratórias que se consubstanciam na revisão de literatura apresentada anteriormente (Quivy, 1998; Creswell, 2014).

Os seguintes elementos: apoio do supervisor, barreiras administrativas, benefícios associados ao WLB, o apoio da organização e os custos de carreira constituem os preditores do uso de medidas de trabalho flexível. Isto é, são as variáveis que fazem com que os trabalhadores utilizem ou não este tipo de medidas, consoante o sinal indicado no modelo, conforme foi explicado no capítulo de revisão de literatura.

A ligação entre o uso de medidas de trabalho flexível e WLB pode ser entendida através da teoria “*resource drain*”. Segundo Edwards e Rothbard (2000) esta teoria diz-nos que os recursos de que as pessoas dispõem são escassos e finitos, por isso, uma vez utilizados num domínio não podem ser utilizados noutra. Os recursos que estão aqui em causa são o tempo, a atenção e a energia. Ora, sendo as medidas de trabalho flexível formas de trabalho que permitem que os trabalhadores tenham controlo sobre quando, onde e como desenvolvem as suas tarefas, então estas tornam-se facilitadoras de *WLB* uma vez que permitem que os “trabalhadores disponham do seu tempo, atenção e energia de forma mais eficiente, a nível individual” (Allen, Jonhson, Kiburz e Shockley, 2013, p.361). Tendo esta teoria como enquadramento, consideramos que as medidas de trabalho flexível influenciam o equilíbrio e desta forma formulamos a seguinte hipótese:

H1: A flexibilidade organizacional, medida através do uso de medidas de trabalho flexível, relaciona-se positivamente com o *Work- Life Balance*;

As barreiras administrativas dizem respeito aos entraves de cariz organizacional que estão subjacentes à introdução de medidas de trabalho flexível, como por exemplo: dificuldade de coordenação de trabalho/horários; dificuldade de rearranjo de funções; dificuldade em avaliar o desempenho; problemas de igualdade/equidade. Quando se prevê a existência de barreiras administrativas, o uso de medidas de trabalho flexível diminui, ou nem sequer acontece (Mihail e Giannikis, 2011; Kotey e Sharma, 2015; Kossek e Ryan, 2008; Albion, 2004). Desta forma foi formulada a seguinte hipótese de estudo:

H2: As barreiras administrativas relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

Considerando que as medidas de trabalho flexível se traduzem em maiores benefícios para aqueles que têm que gerir o trabalho com outras responsabilidades da sua vida privada, saber de antemão que o uso de medidas de trabalho flexível se traduz em benefícios associados ao equilíbrio entre trabalho e vida privada faz com que os indivíduos queiram utilizar este tipo de medidas (Mihail e Giannikis, 2011). Neste sentido consideramos que:

H3: Os benefícios associados ao WLB são preditores do uso de medidas de trabalho flexível, logo relacionam-se positivamente.

O apoio dado pela organização relativamente ao WLB corresponde a uma cultura organizacional que prima por apoiar os seus colaboradores para além da dimensão laboral. Nesse sentido, se a organização fomenta um contexto laboral favorável, então existe uma preocupação e cuidados com a vida, em sentido lato, dos diferentes trabalhadores, pelo que poderá existir um maior à vontade por parte destes últimos em aceder a medidas de trabalho flexível (Lowe e Charron, 2005; Behson, 2005). Por considerarmos que o contexto de trabalho pode influenciar ou não o uso de medidas de trabalho flexível formulamos a seguinte hipótese de estudo:

H4: O apoio dado pela organização relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

Os impactos negativos (os custos) na (de) carreira apresentam-se como um “castigo” perante o uso de medidas de trabalho flexível. Se os trabalhadores, sentem ou pelo menos pensam que o uso de medidas de trabalho flexível vai imputar custos de carreira, então tendencialmente eles não serão favoráveis à sua utilização (Mihail e Giannikis, (2011); Behson, (2005). Por conseguinte consideramos que:

H5: Os custos de carreira relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

A opinião dos gestores influencia o comportamento dos trabalhadores/subordinados relativamente às medidas de trabalho flexível. Isto é, a posição que o supervisor assume perante as medidas de trabalho flexível tem muita influência na sua utilização por parte dos colaboradores. Tendencialmente, os colaboradores optarão por este tipo de medidas de trabalho (a existirem na organização onde trabalham) se os seus supervisores forem favoráveis à sua utilização. Ou seja, se o gestor considera válidas as medidas de trabalho flexível, então o trabalhador segui-las-á mais facilmente. (Boston College, 2000; McCarthy, Darcy, Grady, Cleveland e Hunter, 2013; Kossek e Ryan, 2008; Beham e Poelmans (2008); Peters e Heunsinkveld (2010); Leslie et al., 2012; Behson, 2005) Torna-se pertinente referir que se atribui uma conotação positiva ao apoio do supervisor: isto é, se ele for favorável/pró-medidas de trabalho flexível, os trabalhadores tenderão a usá-las. Se não for, não as usarão, à partida. Com base nestas orientações formulamos a seguinte hipótese:

H6: O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

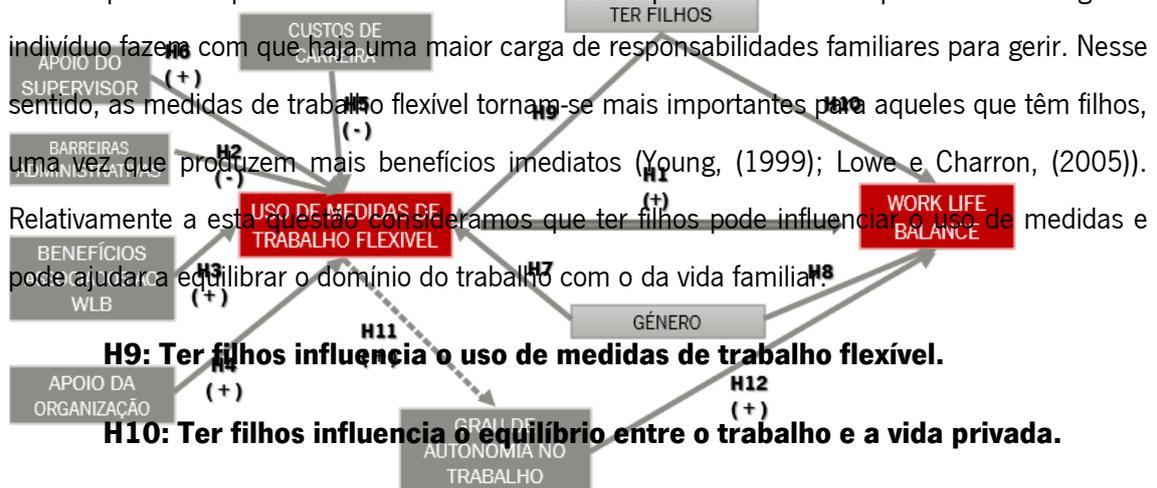
A problemática do WLB e conseqüentemente das medidas de trabalho flexível tem sido uma questão fortemente influenciada pelo género uma vez que histórica e sociologicamente a evolução do comportamento e dos papéis sociais assumidos por homens e mulheres têm sido diferentes. Assim, durante muito tempo coube exclusivamente à mulher, todas as responsabilidades e encargos relativos à esfera familiar e doméstica. Neste sentido, torna-se mais premente associar-se medidas que ajudem a equilibrar a vida privada com a profissional às mulheres. Ou seja, muitas delas são pensadas de modo a ajudar as mulheres, bem como serão as próprias mulheres que tendencialmente procuram ter acesso às mesmas (Wise e Bond, 2003; Mihail e Giannikis, 2011; Lewis e Roper, 2009). Com base nestes pressupostos foram formuladas as seguintes hipóteses de trabalho:

H7: O género influencia o uso de medidas de trabalho flexível.

H8: O género influencia o equilíbrio trabalho – vida privada (WLB).

A construção de família sempre foi uma preocupação/tópico importante quando se analisa e estuda o conceito de *Work-Life Balance*, pois como vimos na revisão da literatura o conceito

anterior (*Work-Family Balance*) considerava apenas as dimensões trabalho e família. Assim, torna-se fácil perceber que a existência de filhos e conseqüentemente de dependentes a cargo do indivíduo fazem com que haja uma maior carga de responsabilidades familiares para gerir. Nesse sentido, as medidas de trabalho flexível tornam-se mais importantes para aqueles que têm filhos, uma vez que produzem mais benefícios imediatos (Young, (1999); Lowe e Charron, (2005)). Relativamente a esta questão consideramos que ter filhos pode influenciar o uso de medidas e pode ajudar a equilibrar o domínio do trabalho com o da vida familiar.



H9: Ter filhos influencia o uso de medidas de trabalho flexível.

H10: Ter filhos influencia o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

A flexibilidade, medida através do uso de medidas de trabalho flexível, tem impacto na autonomia do trabalhador uma vez que lhe permite ou lhe imputa o ónus da escolha acerca da melhor forma de executar o seu trabalho (Hill et al., 2008; Kelly e Moen, 2007), permitindo uma melhor capacidade de articulação da vida profissional e privada (Hayman, 2009; Sivatte e Guadamillas, 2013).

H11: O uso de medidas de trabalho flexível tem um impacto positivo na autonomia no trabalho.

Sendo a variável autonomia no trabalho definida por Behson (2005) como o grau de controlo que os trabalhadores têm sobre quando e como o seu trabalho é realizado, então compreende-se pelas razões acima mencionadas que facilita o WLB, uma vez que permite ao trabalhador uma gestão mais eficiente das suas responsabilidades nos diferentes domínios. Ou seja, a autonomia do trabalho é uma característica /qualidade inerente ao *Work-Life Balance* (Behson,2005) e neste sentido consideramos que mais autonomia no trabalho poderá resultar num melhor equilíbrio na relação trabalho-vida extra laboral.

H12: A autonomia no trabalho relaciona-se positivamente com o WLB e medeia a relação entre o uso de medidas de trabalho flexível e o WLB.

De seguida, apresentamos o modelo teórico de análise em que se sustentam as hipóteses supra-indicadas:

MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE

Figura 2 - Modelo Teórico de Análise.

3.3. Instrumento de Recolha de Dados

Para podermos aceder à informação da realidade em estudo e tendo em conta o seu carácter quantitativo, bem como correlacional, uma vez que pretendemos “verificar a natureza das relações que existem entre as variáveis” (Azevedo, 2011, p. 68) recorreremos ao inquérito por questionário.

Na construção do questionário seguiu-se o raciocínio lógico em termos temáticos associado ao que foi utilizado na revisão da literatura.

O questionário é constituído por três secções. Na primeira secção são apresentados o estudo e a investigadora; na segunda secção são colocadas questões sobre diferentes construtos teóricos em análise; na terceira secção são colocadas questões de caracterização sociodemográfica (sexo, idade, estado civil, filhos, escolaridade, área de trabalho) que pretende caracterizar a amostra em estudo, bem como estabelecer algumas relações entre as diferentes características e os “construtos” teóricos em análise.

3.3.1. Medidas utilizadas

Para a segunda secção do questionário recorreu-se a um conjunto de escalas previamente validadas na literatura para medir as atitudes dos colaboradores face a medidas de trabalho flexível, o grau de autonomia no trabalho, o apoio do supervisor e o apoio da organização.

Foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos para indicar a resposta que melhor se enquadrava na situação do respondente, cujos valores são os seguintes: 1 – Discordo Totalmente,

2- Discordo, 3-Não Concordo, Nem Discordo, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente. Estando conscientes de que “não há um argumento teórico único capaz de ser utilizado para defender o uso de ‘x’ pontos” (Dalmoro e Vieira, 2013, p.171) na escala de resposta, optámos pela escala de tradicional (cinco pontos) devido a: possuir um ponto neutro e por ser de fácil compreensão, bem como de rápida escolha (Dalmoro e Vieira, 2013).

Uma questão foi construída pela autora visando saber da utilização de medidas de trabalho flexível.

3.3.1.1. Uso de Medidas de Trabalho Flexível

Para saber se os trabalhadores utilizam alguma medida de trabalho flexível foi construída pela autora desta dissertação uma questão que enumera 6 medidas de trabalho flexível (Horário de Trabalho Flexível; Semana de Trabalho Comprimida; Banco de horas; Teletrabalho; Part-time; Partilha de Funções;) e pede ao respondente para selecionar qual/quais usa no seu trabalho. Salvaguardando-se que podem existir casos em que a lista de medidas indicada/apresentada não abarca todas as possíveis foi ainda adicionada a opção “outra” (solicitando ao respondente que indique qual), bem como a opção “Nenhuma medida de trabalho flexível”.

3.3.1.2. Atitudes dos colaboradores face a Medidas de Trabalho Flexível

Para compreender melhor a forma como os trabalhadores se posicionam relativamente a diferentes tópicos relacionados com as medidas de trabalho flexível utilizou-se uma escala de vinte itens de Mihail e Giannikis (2011). Estes vinte itens abordam quer a nível pessoal, como organizacional, os benefícios e os custos associados ao uso de medidas de trabalho flexível. São exemplos: “As medidas de trabalho flexível têm impactos positivos na produtividade da empresa.”; “A avaliação de desempenho do trabalhador é mais difícil de realizar quando este beneficia de medidas de trabalho flexível do que quando isso não sucede.”; “As medidas de trabalho flexível são essenciais para mim, para que consiga gerir bem as minhas responsabilidades familiares.”; “As pessoas que trabalham a tempo parcial, ou noutro regime de trabalho flexível, têm mais dificuldade em atualizar as suas competências técnicas do que aquelas que trabalham a tempo inteiro.”

Torna-se importante referir que os autores supracitados fizeram uma análise fatorial aos vinte itens, a fim de descobrir as diferentes dimensões associadas às medidas de trabalho flexível. Assim, foram encontrados quatro construtos, que podem ser entendidos como variáveis

importantes para o modelo teórico de análise: custos associados à carreira; benefícios associados ao WLB; WLB; barreiras administrativas.

3.3.1.3. Grau de Autonomia no Trabalho

Para analisar o grau de autonomia no trabalho recorreu-se a uma escala de três itens (Behson, 2005), que tem como objetivo perceber qual o grau de controlo que os trabalhadores têm sobre quando e como organizam as diferentes tarefas do seu trabalho. São exemplos: “Tenho liberdade para decidir o que faço na minha profissão.”; “É da minha responsabilidade decidir como faço/executo as tarefas inerentes ao meu cargo”; “Eu tenho possibilidade de dar a minha opinião sobre a forma como as minhas tarefas são feitas.” Tendo em conta a escala de *Likert* utilizada, os valores mais elevados significam um maior grau de autonomia no trabalho e valores mais baixos indicam menor autonomia no trabalho.

3.3.1.4. Apoio do Supervisor

O apoio do supervisor foi medido através de uma escala composta por cinco dos seis itens presentes no trabalho de Behson (2005). São exemplos: “O meu supervisor é justo e não mostra preferência no tratamento dos colaboradores quando estes necessitam de faltar”; “O meu supervisor organiza/reorganiza o meu trabalho quando tenho responsabilidades familiares ou pessoais a meu cargo, como por exemplo: consultas médicas ou reuniões na escola do/da meu/minha filho/a.”; “O meu supervisor preocupa-se bastante com os impactos que o meu trabalho tem na minha vida pessoal e familiar.”; “O meu supervisor é compreensivo quando partilho com ele/ela as minhas preocupações relativamente à minha vida pessoal e familiar”; “Sinto-me confortável em partilhar e conversar sobre os meus problemas pessoais com o meu supervisor.” Com esta escala pretendeu-se determinar como é que os trabalhadores percecionam o apoio que recebem do seu supervisor imediato, no que diz respeito à gestão do trabalho e da vida privada.

3.3.1.5. Apoio da Organização

O apoio da organização foi avaliado através de uma escala de quatro itens de Behson (2005). Torna-se importante referir que, embora aquilo que se depreende da leitura da escala nos remeta para a forma como a organização fomenta ou não as medidas conciliadoras do trabalho com a vida privada, o autor atribuiu-lhe outro nome “*career impact concern*” visando compreender de que forma os trabalhadores acreditam/pensam que os seus comportamentos pró – *WLB*

afetam negativamente as suas carreiras. Deste modo, quando for atribuído um valor maior da escala de medida, maiores são as preocupações do trabalhador relativamente ao impacto negativo que pode ter na sua carreira, o que traduz um apoio da organização menor no que toca à implementação de medidas de suporte à família. São exemplos: “Na organização onde trabalho é sabido, ainda que informalmente, que não posso ocupar o meu tempo de trabalho com problemas de carácter familiar e/ou pessoal”; “No meu posto de trabalho aqueles que têm como prioridade a sua família e vida pessoal não são vistos com “bons olhos”. “; “Se tiver problemas em gerir a minha vida profissional com as minhas responsabilidades familiares no meu posto de trabalho, não sentirei qualquer tipo de apoio, uma vez que o problema é meu”; “No meu posto de trabalho, os trabalhadores têm de escolher entre investir no trabalho ou, dedicarem-se à família e às suas vidas privadas.”

De referir que para a criação do questionário aqui descrito e presente no apêndice I tivemos ainda em conta que as perguntas para serem bem redigidas devem seguir a gama de critérios BOSE: Breve, Objetiva, Simples e Específica. Brevidade para além de se relacionar com o tamanho da pergunta que deve ser reduzido, diz respeito também à duplicação de uma pergunta dentro da mesma. Devem evitar-se fazer perguntas que tenham em si mesmas mais do que um objetivo e por isso, aparentem ser uma quando na verdade são duas ou mais subentendidas. Objetividade diz respeito quer ao fim pretendido com a pergunta, quer à neutralidade com que ela é escrita, de maneira a não influenciar as respostas obtidas. Simplicidade traduz-se na linguagem utilizada ser clara e de fácil interpretação/compreensão. Por fim, a especificidade traduz-se em “fazer perguntas precisas” (Iarossi, 2011, p. 75), ou seja, não se deve entrar em conceitos vagos nem recorrer a termos indefinidos.

Torna-se importante ainda referir que o presente questionário foi alvo de pré-teste junto de um conjunto de quinze pessoas que foi selecionado pela autora desta dissertação por saber que tinham uma situação profissional semelhante aos indivíduos que posteriormente foram inquiridos. O pré-teste teve como objetivo perceber se as questões foram redigidas de maneira compreensível para o respondente. Da aplicação do pré-teste concluiu-se que o questionário estava muito extenso, com perguntas que se tornavam redundantes. Depois de uma análise cuidada das escalas, bem como dos objetivos/hipóteses que se pretendiam responder com o instrumento de recolha de dados, optámos por retirar algumas questões de modo a reduzir as redundâncias. A parte da caracterização sociodemográfica também foi simplificada, a fim de ser de rápida e fácil resposta.

3.3.2. Procedimentos Seguidos Na Aplicação Do Questionário:

Modelo De Aplicação Do Questionário

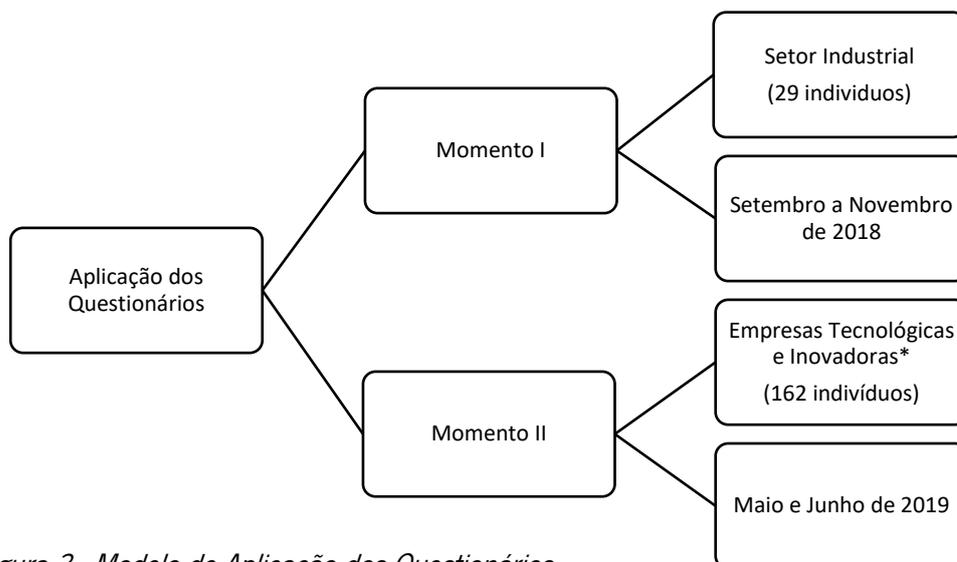


Figura 3 - Modelo de Aplicação dos Questionários.

Figura elaborada pela autora desta dissertação. *Empresas selecionadas a partir da Rede COTEC, lista de PMEs inovadoras; PME Excelência 2018 e *BestWorkplace* 2019.

O questionário foi disponibilizado, em dois momentos (Momento I e Momento II), através de uma plataforma online (GoogleForms), sempre com a mesma versão, criando links diferentes para que se soubesse identificar as quatro fontes de dados (setor industrial; COTEC; PME Excelência 2018; *Best Workplace* 2019):

Momento I – O questionário foi aplicado numa empresa do setor industrial, ela própria pertencente à rede COTEC, durante os meses de setembro de 2018 a novembro de 2018. Neste primeiro momento obtivemos 29 respostas.

Momento II – O questionário foi aplicado a empresas das diferentes Redes, a saber, COTEC, Lista PME Excelência 2018 e Lista *Best Workplace* 2019, cuja aplicação durou dois meses (maio e junho de 2019), com 162 respostas obtidas (122, 14, 26, respetivamente).

Dos dois momentos de aplicação do questionário obtiveram-se 191 respostas válidas, sendo esta a amostra do nosso estudo.

De referir que para conseguir obter a colaboração das empresas foi necessário cumprir certos passos, a saber:

1.º Análise das empresas em que seria, à partida, mais fácil encontrar medidas de flexibilidade organizacional;

2.º De todas as possíveis, estabelecemos os critérios para escolher as empresas que faziam parte do universo/população.

Para tal definimos como critérios empresas inovadoras e tecnológicas, cuja principal área de atividade fosse a consultoria, programação, informática, ou novas tecnologias. Estabelecemos também como requisito que estivessem presentes na Rede PME Inovação, da COTEC (Associação Empresarial para a Inovação), da região Centro e Norte por ser mais fácil em termos de tempo e financeiramente para a investigadora da dissertação a deslocação às empresas para algum esclarecimento adicional.

Acrescentamos ainda empresas que, embora não fizessem parte da base de dados da COTEC, fossem passíveis de ser consideradas inovadoras e tecnológicas devido à atividade que desenvolvem.

Foram também seleccionadas empresas da base de dados PME Excelência 2018, tendo em conta os critérios atrás mencionados (inovação e tecnologias; área de atividade – consultoria, programação, informática, novas tecnologias, etc.) numa primeira fase seleccionadas apenas da região Centro e Norte e numa segunda fase a região Sul também, excluindo apenas a informação relativa aos arquipélagos da Madeira e dos Açores.

Foram seleccionadas também empresas da base de dados *Best Workplace* 2019, tendo sido contactadas todas aquelas que disponibilizavam nos seus contactos endereços de e-mail, e que não obrigavam a investigadora a pedir colaboração através de formulário online.

As empresas foram contactadas telefonicamente, no total de 120, a fim de solicitar um endereço de e-mail mais concreto para enviar um pedido formal de colaboração numa dissertação de mestrado, através da aplicação de um questionário aos colaboradores. Foi enviado para todas as empresas seleccionadas nas diferentes bases de dados, no total de 120, um e-mail com a

apresentação genérica da investigadora e do estudo, com a devida justificação da utilização do questionário para recolha de dados para fins meramente académicos, garantindo total confidencialidade e anonimato em todo o processo, explicando quais os critérios de seleção que fizeram com que determinada empresa tivesse sido escolhida, bem como com o envio do link para preenchimento do questionário. Posteriormente esperamos a resposta das entidades contactadas, a fim de poder, estabelecer com elas uma relação mais estreita e conseguir a cooperação desejada.

Deste processo resultou uma amostra composta por 191 respostas. 122 respostas relativas à Base de dados Empresas Inovadoras; 14 respostas relativas à Base de Dados PME Excelência; 26 respostas relativas à base de dados *Best WorkPlace 2019*, e 29 respostas obtidas de uma empresa do setor industrial.

No capítulo seguinte é apresentada a análise dos dados empíricos, ou seja, a caracterização da amostra, a análise fatorial, a análise de correlações e os modelos de regressão.

4. Análise dos resultados empíricos

4.1. Amostra

A amostra é constituída por 191 indivíduos, sendo 122 do sexo feminino, representando 63,9% do total da amostra e 69 são do sexo masculino, correspondendo a 36,1% do total dos indivíduos.

A idade média dos participantes é de aproximadamente 41 anos (DP=9,72), sendo necessário referir que apenas foram obtidas 164 respostas válidas, tendo a maior parte dos inquiridos entre 31 e 50 anos, representando cerca de 64% da amostra.

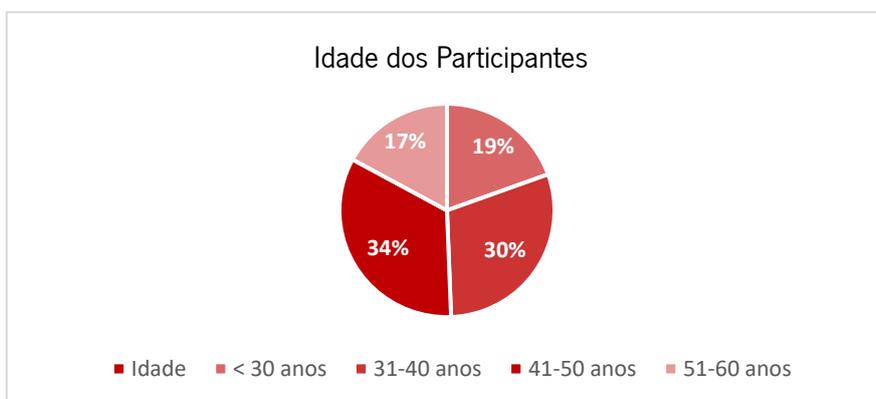


Figura 4 – Idade dos Participantes

O estado civil mais representado entre os participantes é o 'casado/unido de facto', representando cerca de 67,5% da amostra, seguido do 'solteiro', com 24,1% e do 'divorciado', com 6,8%.

Os participantes têm em média 1 filho, sendo que a maior parte destes tem filhos a seu cargo (121 em 191, representando cerca de 64% da amostra). Torna-se importante salientar que no máximo os indivíduos da amostra estudada tinham no máximo quatro filhos.

Relativamente aos filhos dos participantes, tornou-se ainda importante perceber qual a sua idade para saber se é apenas a mera existência de filhos que influencia o uso, ou não, de medidas de trabalho flexível, bem como da relação entre o uso dessas medidas e o WLB. Assim, em termos etários temos a seguinte caracterização dos filhos dos inquiridos: a idade mínima é de 0 e a máxima é de 34 anos, sendo a média de idades de 15 anos (DP= 8,527), aproximadamente.

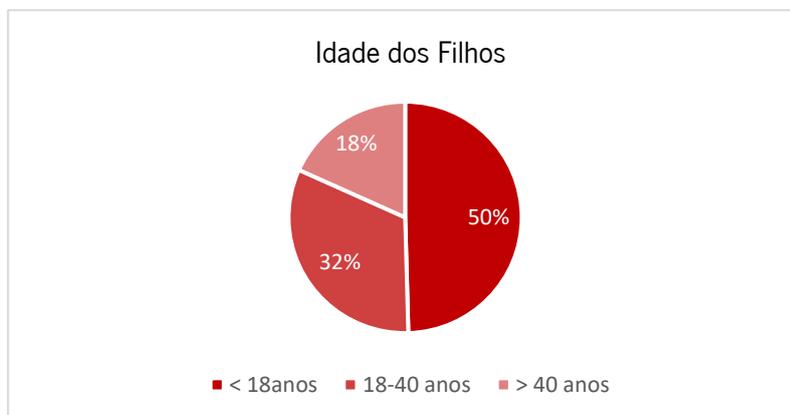


Figura 5 – Idade dos Filhos

No que diz respeito ao nível de escolaridade, o ensino superior é aquele que tem mais respondentes (163 indivíduos, representando 85,3 % dos casos), seguido do ensino secundário (18 respostas válidas, 9,4% dos casos) e por fim do ensino básico (5 respostas válidas, 2,6% dos casos). De referir que houve 5 casos omissos, ou seja, de respostas não consideradas válidas.

A área de trabalho preponderante é 'Informática e Tecnológica', representando cerca de 59% da amostra, seguida da 'Comercial e Marketing' (12%) e da 'Gestão' (10%) como se pode constatar no gráfico seguinte.

Figura 6 – Área de Trabalho



4.2. Análise Fatorial e Confiabilidade das Escalas

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), a análise fatorial corresponde ao conjunto de procedimentos estatísticos que procura encontrar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Nesse sentido, “pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais.” (...) “As covariâncias e as correlações entre as variáveis observáveis são geradas pelas suas relações com um número de variáveis subjacentes aos conceitos, não diretamente medidas, designados por fatores comuns ou variáveis latentes” (Pestana e Gageiro, 2008, p. 489).

Esta análise apresenta dois objetivos, fundamentalmente, a saber: primeiro, avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos; segundo, encontrar subgrupos de variáveis num grupo maior, de modo a que seja garantido o mesmo número de fatores numa segunda análise. É por esse motivo, que as amostras têm de ser suficientemente grandes.

Torna-se pertinente referir que existem dois tipos de análise fatorial que podem ser realizados aquando da análise “primária” dos dados. Assim, pode-se recorrer à análise fatorial exploratória, aquela que é mais comumente utilizada, por corresponder à extração de fatores sem ter em consideração se os resultados se ajustam ou não aos modelos e a análise confirmatória, que pressupõe a comparação dos resultados obtidos com a teoria (Pestana e Gageiro, 2008). Tendo em conta os procedimentos que desenvolvemos no nosso trabalho empírico recorreremos à análise fatorial exploratória. Neste processo, pensámos que seria mais correto se utilizássemos a mesma organização dos itens que os artigos de base para a construção de escalas escolhidas para o questionário que aplicámos – Mihail e Giannikis (2011) e Behson (2005) – atribuindo a mesma nomenclatura aos fatores encontrados.

A análise fatorial é responsável por estimar o peso dos fatores (*loadings*) e as variâncias de modo que as covariâncias e correlações estejam o mais perto possível dos valores observados. Existem dois métodos de cálculo e de extração dos fatores, o das componentes principais e o da máxima verosimilhança. Na nossa investigação, optámos pelo primeiro que corresponde a um “procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais não correlacionadas noutra conjunto de variáveis, menor do que o anterior, designado por Componentes Principais” (Pestana e Gageiro, 2008, p. 490). As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira explica a máxima variância dos dados, a segunda menos do que a primeira e por aí adiante, tal como expressa o seguinte somatório:

$$\begin{array}{c}
 p \\
 \sum_{i=1}^p a_{ij} = 1, \text{ para todo } i \\
 i = 1
 \end{array}$$

Figura 7 - Fórmula de Cálculo das Componentes Principais.

As componentes extraídas podem ser identificadas quer pela matriz das covariâncias quer pela matriz das correlações, sendo que a diferentes matrizes, correspondem diferentes extrações e conseqüentemente diferentes componentes. Assim, na maior parte dos casos, os estudos empíricos realizados, a análise baseia-se apenas na matriz das correlações, cujas variáveis estão estandardizadas. Foi também a partir desta matriz que retirámos as componentes para a definição dos fatores. É necessário estar-se consciente que “ao usar a matriz das correlações, a soma das variâncias das componentes principais iguala o número de variáveis (...). O estudo das covariâncias e das correlações lineares são de importância central na análise fatorial” (Pestana e Gageiro, 2008, p. 490).

Outro cuidado a ter aquando da realização da análise fatorial é o método de rotação escolhido. O método de rotação, é o procedimento que facilita a interpretação dos *loadings* porque os torna mais extremados, ou muito grandes, ou muito pequenos. Na nossa análise empírica, utilizámos o método de rotação ‘Varimax’. Este método é de rotação ortogonal, uma vez que produz fatores que não se correlacionam entre si, que se interpretam através dos *loadings*, numa variação entre -1 e 1. Varimax minimiza o número de variáveis com *loadings* elevados num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de:

- i. +/-1, no caso de associação entre ambas;
- ii. 0, no caso de ausência de associação.

Torna-se pertinente conseguir identificar quais os valores considerados relevantes para os *loadings*, $\geq 0,5$, uma vez que são responsáveis por pelo menos 25% de variância.

Outro item a ter em conta é o Critério Kaiser, se $k \leq 30$, sendo $k = n^\circ$ de variáveis: os fatores são escolhidos de acordo com variâncias explicadas, maiores do que 1.

Na análise fatorial tem-se ainda em conta KMO e o teste de Bartlett. Estes dois procedimentos estatísticos aferem a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial. É através dos valores obtidos de KMO que se compreende a

qualidade da análise fatorial, tal como apresenta a seguinte tabela, adaptada de Pestana e Gageiro (2008, p.493):

KMO	ANÁLISE FATORIAL
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Tabela 1 - Qualidade da Análise Fatorial analisada através de KMO

Já o Teste de Bartlett, considera como hipótese nula H_0 : 'A matriz das correlações é a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1.' Isso pressupõe que os dados sejam de uma população normal e multivariada. Este teste é fortemente influenciado pelo tamanho da amostra. Assim, se ela for muito grande rejeita-se H_0 , sendo preferível usar KMO.

Por fim, torna-se especialmente importante perceber que variáveis manter na análise fatorial e qual (quais) excluir. Assim, escolhem-se as variáveis importantes, que correspondem à combinação de duas características, uma do grupo I e a única do grupo II, tal como a seguir se transcreve:

- i. Grupo I
 - a. Aquelas que apresentarem maiores correlações lineares entre si;
ou
 - b. Valores matriz anti-imagem são elevados na diagonal e pequenos fora dela
- ii. Grupo II
 - a. *Loadings* (aparecem na matriz das componentes e correlacionam as variáveis com os fatores antes da rotação) elevados quer em si mesmos, quer nas comunalidades (proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores).

No que diz respeito à análise da consistência interna das escalas, de acordo com Nunnally (1978, p.86) a validade corresponde a uma "medida que permite ao investigador perceber se existe utilidade científica para utilizar determinado instrumento de recolha de dados". (...) "A validação implica sempre investigação empírica". Para o mesmo autor, (1978, p.87) "validar

implica algum grau e não uma propriedade única e estática, até porque a validação é um processo logo não tem em si mesmo um fim, em tempo e espaço”.

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Dizemo-lo, porém, com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro. Assim a fiabilidade que podemos observar nos nossos dados é uma estimativa, e não um “dado” (Garcia-Marques e Marôco, 2006).

Para fazer a análise da confiabilidade das escalas recorreremos ao alfa de Cronbach, cujos valores de referência foram usados a partir de Nunnally (1978). Assim, consideraremos razoável que para alfa com valor superior a 0,6 a escala é considerada confiável. Contudo, consideraremos quer o valor 0,566, como o de 0,413 por considerarmos importante introduzir no modelo a variável ‘Grau de Autonomia’ e “Barreiras Administrativas”, respetivamente, tendo em conta as orientações teóricas demonstradas no capítulo da revisão da literatura.

Depois de apresentada a explicação conceptual e os procedimentos estatísticos relacionados com a análise fatorial, bem como a explicação relativa à análise da confiabilidade interna das escalas, através do uso do *alfa de cronbach* apresentamos os valores por nós obtidos. De mencionar, que da escala relativa às atitudes dos trabalhadores face ao uso de medidas de trabalho flexível, traduzida e adaptada do trabalho de Mihail e Giannikis (2011), resultaram quatro fatores, cujos nomes decidimos manter iguais ao artigo original, sendo apenas na sua maioria, traduzidos para português. Assim, temos:

Fator	Itens	Loadings
Custos de Carreira	Ati_11 – Os colegas reagem negativamente perante aqueles que usam medidas de trabalho flexível.	,799
	Ati_13 – Os supervisores consideram que os trabalhadores que optam por medidas de trabalho flexível são menos dedicados e comprometidos com o trabalho, do que os restantes.	,791
	Ati_3 – Os supervisores no meu local de trabalho reagem de forma negativa quando as pessoas usam medidas de trabalho flexível.	,778
	Ati_8 – As medidas de trabalho flexível podem ter um impacto negativo na evolução da minha carreira.	,612
	Ati_9 – As medidas de trabalho flexível ajudam-me a encontrar o equilíbrio entre a vida privada e o trabalho.	Eliminado
	Ati_6 – As pessoas que trabalham a tempo parcial, ou noutra regime de trabalho flexível, têm mais dificuldades em atualizar as suas competências técnicas do que aquelas que trabalham a tempo inteiro.	Eliminado

	Ati_19 – As medidas de trabalho flexível tendem a reduzir o contacto com os colegas, uma vez que permitem que algum trabalho possa ser feito a partir de casa.	Eliminado
Variância Explicada (%)		35,187
Alfa de Cronbach		,680
Fator	Itens	Loadings
WLB	Ati_5 – As medidas de trabalho flexível são essenciais para mim, para que consiga gerir bem as minhas responsabilidades familiares.	,789
	Ati_14 – As medidas de trabalho flexível são essenciais para mim, a fim de poder lidar com outros interesses e responsabilidades fora do trabalho.	,775
	Ati_20 – Para mim, é essencial a existência de condições de trabalho flexível para poder gerir variações na carga de trabalho e nas responsabilidades laborais.	,653
	Ati_7 – As medidas de trabalho flexível permitem-me estar mais focado(a) quando estou a executar o meu trabalho.	,587
	Ati_10 – Não posso suportar a perda remuneratória associada às medidas de trabalho flexível.	Eliminado
Variância Explicada (%)		39,995
Alfa de Cronbach		,653
Fator	Itens	Loadings
Barreiras Administrativas	Ati_17 – As medidas de trabalho flexível, quando implementadas, são mais suscetíveis de utilização abusiva pelos trabalhadores, do que as formas tradicionais da organização do trabalho.	,717
	Ati_16 – As medidas de trabalho flexível só são uteis para os trabalhadores em posições hierarquicamente inferiores, de baixa responsabilidade.	,638
	Ati_4 – A avaliação de desempenho do trabalhador é mais difícil de realizar quando este beneficia de medidas de trabalho flexível do que isso não sucede.	,569
	Ati_15 – As medidas de trabalho flexível são medidas de trabalho injustas porque não podem ser concedidas, da mesma forma, a todos os trabalhadores.	,464
Variância Explicada (%)		36,522
Alfa de Cronbach		,413
Fator	Itens	Loadings
Benefícios do WLB	Ati_1 – As medidas de trabalho flexível têm impactos positivos na produtividade da empresa.	,830
	Ati_2 – As medidas de trabalho flexível são um benefício importante que as pessoas têm em consideração quando escolhem a empresa para trabalhar.	,781
	Ati_12 – As medidas de trabalho flexível contribuem para fixar os trabalhadores na empresa.	,710
	Ati_18 – As medidas de trabalho flexível geralmente aumentam a moral e melhoram a qualidade da relação trabalho – vida extralaboral dos trabalhadores.	,558
Variância Explicada (%)		52,849
Alfa de Cronbach		,698

Tabela 2 - Composição dos fatores relativos às atitudes perante MTF, Miahil e Giannikis (2011)

Os fatores traduzidos e adaptados de Behson (2005) são três: o grau de autonomia, o apoio do supervisor e o apoio da organização. A sua composição é apresentada de igual forma na tabela que se segue:

Fator	Itens	Loadings
Grau de Autonomia	Aut_1 – Tenho liberdade para decidir o que faço na minha profissão.	,813
	Aut_2 – É da minha responsabilidade decidir como faço/executo as tarefas inerentes ao meu cargo.	,716
	Aut_3 – Eu tenho possibilidade de dar a minha opinião sobre a forma como as minhas tarefas são feitas.	,679
Variância Explicada (%)		54,488
Alfa de Cronbach		,566
Fator	Itens	Loadings
Apoio_ Supervisor	Sup_4 – O meu supervisor é compreensivo quando partilho com ele/ela as minhas preocupações relativamente à minha vida pessoal e familiar.	,858
	Sup_3 – O meu supervisor preocupa-se bastante com os impactos que o meu trabalho tem na minha vida pessoal e familiar.	,851
	Sup_5 – Sinto-me confortável em partilhar e conversar sobre os meus problemas pessoais com o meu supervisor.	,814
	Sup_1 – O meu supervisor é justo e não mostra preferência no tratamento dos colaboradores quando estes necessitam de faltar.	,775
	Sup_2 – O meu supervisor organiza/reorganiza o meu trabalho quando tenho responsabilidades familiares ou pessoais a meu cargo, como por exemplo: consultas médicas ou reuniões na escola do/a meu/minha filho(a).	,703
Variância Explicada (%)		64,352
Alfa de Cronbach		,858
Fator	Itens	Loadings
Apoio da Organização	Org_3 – Se tiver problemas em gerir a minha vida profissional com as minhas responsabilidades familiares no meu posto de trabalho, não sentirei qualquer tipo de apoio, uma vez que o problema é meu.	,861
	Org_4 – No meu posto de trabalho, os trabalhadores têm de escolher entre investir no trabalho ou, dedicarem-se à família e às suas vidas privadas.	,859
	Org_2 – No meu posto de trabalho aqueles que têm como prioridade a sua família e vida pessoal não são vistos com “bons olhos”.	,791
	Org_1 – Na organização onde trabalho é sabido, ainda que informalmente, que não posso ocupar o meu tempo de trabalho com problemas de caráter familiar e/ou pessoal.	,512
Variância Explicada (%)		59,185
Alfa de Cronbach		,760

Tabela 3 - Composição dos fatores relativos ao grau de autonomia, ao apoio do supervisor e da organização onde estão inseridos, Behson (2005).

De seguida apresentaremos as conclusões relativas aos valores de KMO e ao teste de esfericidade de Bartlett, para as diferentes variáveis tendo em conta os ensinamentos de Pestana e Gageiro, (2008):

- i. 'Custos de Carreira', a qualidade da análise fatorial é média e que $p = 0,000 < 0,005$, rejeita-se a H_0 , logo é preferível considerarmos apenas o valor de KMO, como anteriormente explicado neste capítulo.
- ii. 'WLB', a qualidade da análise fatorial é média. Como já vimos anteriormente, o valor do teste de Bartlett não é significativo, pelo que vamos apenas olhar para o valor da prova de teste de KMO.
- iii. 'Barreiras Administrativas', a análise fatorial é de má qualidade, uma vez que apresenta um valor entre 0,5 e 0,6;
- iv. 'Benefícios WLB', a análise fatorial é razoável;
- v. 'Grau de autonomia', tendo em conta que $KMO=0,594 < 0,6$ considera-se que a qualidade é má;
- vi. 'Apoio do Supervisor', como $KMO = 0,804$ concluímos que a análise fatorial é boa.
- vii. 'Apoio da Organização', como $KMO = 0,729$ concluímos que a qualidade é média, pois $0,7 < KMO < 0,8$.

4.2. Análise Correlacional

A correlação traduz uma relação de associação entre duas ou mais variáveis. Para o presente estudo empírico e tendo em conta o tipo de variáveis, recorrendo aos ensinamentos da árvore de decisão estatística de Howell (2006), percebemos que o coeficiente a utilizar é o de Pearson, uma vez que a relação estabelecida entre a variável dependente, que é numérica, e os preditores também numéricos, pretende determinar em que sentido uma variável varia, em função da outra. Ou seja, pretende-se perceber se quando uma aumenta, o que acontece à(s) outra(s). De acordo com Martins (2011), este coeficiente permite avaliar a direção (negativa ou positiva) e magnitude (-1 e +1) dessa associação.

De notar que o Coeficiente de Pearson aparece descrito numa matriz de correlações. Torna-se pertinente compreender que para além de se olhar para o valor do Coeficiente de Pearson, deve-se também analisar o nível de significância estatística associado. O nível de significância estatística é interpretado face ao nível de referência $p < 0,01$ ou $p < 0,05$.

Recorremos à análise correlacional para tentar decifrar em termos empíricos as relações que postulámos em teoria, através das hipóteses que anteriormente apresentámos. Assim, os resultados destas relações são uma primeira pista relativamente aos resultados apurados, bem como as conclusões que daí podem ser retiradas. Nesse sentido, relembramos as hipóteses anteriormente enumeradas:

H1: A flexibilidade organizacional, medida através do uso de medidas de trabalho flexível, relaciona-se positivamente com o *Work- Life Balance*;

H2: As barreiras administrativas relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

H3: Os benefícios associados ao *WLB* são preditores do uso de medidas de trabalho flexível, logo relacionam-se positivamente.

H4: O contexto laboral favorável relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

H5: Os custos de carreira relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

H6: O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível.

H7: O género influencia o uso de medidas de trabalho flexível.

H8: O género influencia o equilíbrio trabalho – vida privada (*WLB*).

H9: Ter filhos influencia o uso de medidas de trabalho flexível.

H10: Ter filhos influencia o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

H11: O uso de medidas de trabalho flexível tem um impacto positivo na autonomia no trabalho.

H12: A autonomia no trabalho relaciona-se positivamente com o *WLB*.

De referir que para a construção empírica das relações teóricas acima apresentadas sob a forma de hipóteses, tivemos ainda de calcular uma nova variável que corresponde ao Uso de Medidas de Trabalho Flexível, apresentada da seguinte forma:

$$\text{Uso_MTF} = \sum_{i=1}^{i=7} \text{Med}_i$$

Quadro 3 - Fórmula de Cálculo da Variável *Uso_MTF*

Para a construção da variável “Uso de medidas de trabalho flexível” procedeu-se ao seguinte cálculo: $Uso_MTF = Med1 + Med2 + Med3 + Med4 + Med5 + Med6 + Med7$. Tendo em conta o modelo de análise apresentado, podemos escrever o Uso de Medidas de Trabalho Flexível em função dos seus preditores, segunda a forma $F = f(x)$, como a seguir se escreve:

$$Uso_MTF = f(\text{Barreiras_Admin.}; \text{Benefícios}; \text{Apoio_Organização.}; \text{Apoio_Supervisor}; \text{Custos_Carreira}; \text{Filhos}; \text{Género}; \text{Grau_Autonomia})$$

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Filhos	1									
2.Sexo	,136	1								
3.Custos de Carreira	-,005	,017	1							
4.WLB	,061	,202	-,129	1						
5.BarreirasAdmin	,052	-,016	,477	-,229	1					
6.Benefícios WLB	,104	,191	-,233	,672	-,253	1				
7.Grau deAutonomia	-,015	-,190	-,278	,083	-,065	,155	1			
8. Apoio do Supervisor	-,041	-,166	-,300	,055	-,037	,048	,380	1		
9.Apoio daOrganização	,018	,023	,455	,013	,194	-,092	-,433	-,475	1	
10.Uso_MTF	-,113	,009	-,133	,200	-,158	,285	,035	-,086	,069	1

Tabela 4 - Matriz de Correlações entre o Uso de MTF e os seus preditores

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

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Para fazermos a leitura das correlações entre os diferentes influenciadores e o Uso de Medidas de Trabalho Flexível devemos olhar para os valores que aparecem na tabela acima apresentada, bem como estar conscientes da Hipótese Nula associada – H_0 : “Não há associação entre o uso de medidas de trabalho flexível e o preditor em questão.” Assim:

- i. Uso de MTF e Filhos – concluímos que a correlação entre as duas variáveis é não significativa pelo que o número de filhos não se relaciona com o uso de

medidas de trabalho flexível. Conclusão diferente daquela que as hipóteses escritas em resultado da teoria estudada nos deu.

- ii. Uso de MTF e Custos de Carreira – conclui-se que não há correlação significativa entre as duas variáveis ($r = -0,113$; $p < 0,05$). Assim, percebemos que na nossa amostra não se verifica a relação que postulámos teoricamente.
- iii. Uso de MTF e *WLB* – concluímos que existe uma correlação significativa e positiva entre o uso de medidas de trabalho flexível e o equilíbrio entre trabalho e vida privada, medido através de *WLB* ($r = 0,200$; $p < 0,01$). Da leitura do Coeficiente de Pearson compreendemos que o uso de medidas de trabalho flexível e o *WLB* estão relacionados de forma positiva, ou seja, se aumenta o uso de medidas de trabalho flexível, então também aumenta o *WLB*, corroborando assim a hipótese teórica que anteriormente tinha sido apresentada.
- iv. Uso de MTF e Barreiras Administrativas – Como $r = -0,158$; $p < 0,05$, então rejeita-se H_0 , pelo que existe uma correlação entre as duas variáveis. A magnitude dessa relação é moderada, ainda que seja negativa, assim se o uso de medidas de trabalho flexível aumenta, então as barreiras administrativas diminuem, ou lido de outra forma, quando as barreiras administrativas são menores torna-se mais fácil o uso de medidas de trabalho flexível.
- v. Uso de MTF e Benefícios associados ao *WLB* – Como $r = 0,285$; $p < 0,01$, então rejeita-se H_0 , pelo que existe uma correlação significativa e positiva entre as duas variáveis em análise. Assim, a magnitude desta correlação é moderada e positiva, ou seja, quando os benefícios aumentam, aumenta também o uso de medidas de trabalho flexível, na mesma proporção.
- vi. Uso de MTF e Grau de Autonomia – não existe correlação entre as duas variáveis. Assim, o grau de autonomia não influencia o uso de medidas de trabalho flexível, contrariamente ao que a teoria por nós estudada indicava.
- vii. Uso de MTF e Apoio do Supervisor – os resultados indicam que não há correlação entre o uso de medidas de trabalho flexível e o apoio do supervisor.
- viii. Uso de MTF e Apoio da Organização – concluímos que não há correlação entre o uso de medidas de trabalho flexível e apoio recebido da Organização.

Uso de MTF e Género – Para perceber se há diferenças no seu uso de medidas consoante se é homem ou mulher iremos recorrer ao Teste de diferenças para Amostras Independentes (Homens vs Mulheres).

“O Teste T para Amostras Independentes averigua se as médias da variável dependente nos dois grupos em comparação diferem significativamente uma da outra. Um aspeto a salientar é que as médias da variável dependente dos dois grupos em comparação nunca serão exatamente iguais. O que o Teste T para Amostras Independentes faz é avaliar, com base na probabilidade associada ao resultado do teste, se a diferença de médias encontrada se deve ao acaso (o que acontece quando o resultado é não significativo) ou se se deverá a diferenças que existem, de facto, na população de onde foram recrutados os dois grupos que estão a ser comparados” (Martins, 2011, p. 135).

A Hipótese Nula associada a este teste é a seguinte: ‘Não há diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito ao Uso de Medidas de Trabalho Flexível’.

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS				
Género	N	Média	DP	Erro padrão da média
1 Masculino	122	12,54	,955	,086
2 Feminino	69	12,48	1,279	,154

Tabela 5 - Estatísticas descritivas relativas ao teste de diferenças para amostras independentes, na análise da variável uso de MTF.

De notar que as médias apresentadas na tabela anterior apresentam valores muito próximos, pelo que aparentemente não há diferenças significativas entre ser homem ou mulher no que diz respeito ao uso de medidas de trabalho flexível. No entanto, torna-se importante analisarmos também a tabela que a seguir se apresenta.

TESTE DE AMOSTRAS INDEPENDENTES	
Teste de Levene para igualdade de variâncias	teste-t para Igualdade de Médias

		Z	Sig.	t	df	Sig. (2)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Uso de MTF	Variâncias iguais assumidas	2,488	,116	,385	189	,701	,063	,163	-,259	,384
	Variâncias iguais não assumidas			,355	111,404	,723	,063	,177	-,287	,413

Tabela 6 - Teste de amostras independentes (Masculino vs Feminino) e Uso de MTF.

Da leitura dos dados da tabela podemos concluir que $Z(2, 488; 189): p = 0,701 > 0,05$ logo não se rejeita H_0 , ou seja, conclui-se que não há diferenças significativas entre homens e mulheres face ao uso de medidas de trabalho flexível.

De seguida apresentam-se as conclusões relativas à segunda parte do modelo de análise, ou seja, em que WLB é a variável dependente e que o Uso_MTF, Grau de Autonomia, Género e Filhos são seus preditores. Assim, $G = g(x)$, que aplicado ao nosso modelo podemos escrever a função da seguinte forma:

$$WLB = g(\text{Uso_MTF}; \text{Grau_Autonomia}; \text{Género}; \text{Filhos})$$

Como fizemos anteriormente, iremos proceder à análise dos valores referentes à correlação entre WLB e as variáveis que têm impacto na relação entre o uso de medidas de trabalho flexível e WLB (ver tabela 5).

- i. WLB e Filhos – dos resultados concluímos que não existe correlação entre o WLB e a existência de filhos.
- ii. WLB e Grau de Autonomia – Concluímos que não existe uma correlação entre WLB e o Grau de Autonomia que os trabalhadores sentem relativamente ao seu trabalho.
- iii. WLB e Género – realizamos uma análise às diferenças de género no que diz respeito a esta temática, pelo que iremos realizar o procedimento estatístico do teste de diferenças para amostras independentes a fim de perceber quais as diferenças efetivas.

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS				
Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média

1 Masculino	114	1,46	1,04	,097
2 Feminino	60	2,78	0,86	,111

Tabela 7 - Estatísticas Descritivas associadas ao teste t

Da análise da tabela anterior percebe-se que a amostra é constituída por mais homens do que mulheres: 114 homens e 60 mulheres, representando os homens cerca de 66% da amostra.

A Hipótese Nula associada a este teste é a seguinte: 'Não há diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito ao *WLB*'.

De notar que as médias apresentadas na tabela anterior são aparentemente diferentes, contudo, não podemos tirar as conclusões relativamente à confirmação ou infirmação da hipótese nula a partir daí. Assim, torna-se necessário olhar para a tabela que se segue para analisar os dados relativos à significância estatística.

TESTE DE AMOSTRAS INDEPENDENTES										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
WLB	Variâncias iguais assumidas	,137	,711	-2,709	172	,007	-,42435	,15665096	-,73356	-,11515
	Variâncias iguais não assumidas			-2,871	140,885	,005	-,42435	,14782063	-,71659	-,13212

Tabela 8 - Teste De Amostras Independentes (Masculino vs Feminino) e WLB

Da leitura dos dados da tabela podemos concluir que Z (-2,709; 172): $p = 0,007 < 0,05$ logo rejeita-se H_0 , ou seja, conclui-se que há diferenças significativas entre homens e mulheres face ao *WLB*. Assim, as mulheres relatam maior preocupação do que os homens face ao *WLB*.

4.3. Regressões

A regressão corresponde ao conjunto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma ou mais variáveis dependentes a partir de um conjunto de variáveis independentes.

O Coeficiente de Determinação é dado por:

$$R^2 = \text{SQR} / \text{SQT}$$

Este Coeficiente mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão. Ou seja, mede a proporção da variabilidade total de Y que é atribuível à dependência de Y de todos os Xi como definido pelo ajustamento do modelo de regressão aos dados. Varia entre 0 e 1, o valor inferior diz-nos que não há ajustamento do modelo aos dados e o superior diz-nos que o ajustamento é perfeito. Para $R^2 > 0,5$, o valor é adequado em Ciências Sociais, ou seja, que o modelo é ajustado adequadamente aos dados. É de notar que o valor de R^2 pode aumentar sem que isso dê indicações verdadeiras quanto ao ajustamento do modelo aos dados. O aumento do número das variáveis independentes tende a aumentar o valor de R^2 .

Não obstante o valor de R^2 ser relevante, deve-se analisar também o valor de R^2 ajustado:

$$R_a^2 = R^2 - (p (1 - R^2)) / (n - p - 1)$$

Este dá mais segurança que o R^2 porque a adição de uma nova variável ao modelo só tem impactos no R_a^2 se houver efetivamente uma melhoria no ajustamento dos modelos aos dados. A variância dos erros (QME) tende a diminuir face à variância total (QMT). É melhor estimador de coeficiente de determinação na população do que R^2 .

Embora iremos recorrer à regressão do tipo linear, temos de considerar diferentes métodos que podem ser aplicados: *forward*, *backward* e *stepwise*. Qualquer um deles pode ser considerado, principalmente quando as variáveis independentes são colineares. Deste modo, cada um tem vantagens e desvantagens. A decisão final depende dos valores de alfa ou F crítico para a seleção de variáveis, e que diferentes valores de alfa podem levar a modelos completamente diferentes. Assim, torna-se necessário usar os três métodos e verificar quais as variáveis que ficam excluídas pelos três métodos em simultâneo. Se as variáveis forem as mesmas a ser excluídas nos diferentes métodos, há uma justificação fiável para não as incluir no modelo e

consequentemente na análise. O apuramento de qual é o melhor método pode ser encontrado através dos valores apresentados para R^2 e QME. Assim, escolher-se-á aquele que apresentar o maior valor de R^2 e o menor de QME (Gomes, 2019).

De seguida apresentaremos as tabelas resultantes do modelo de regressões associado ao modelo teórico em análise apresentado no capítulo anterior, bem como as diferentes explicações associadas aos procedimentos estatísticos utilizados e sua interpretação. O método apresentado é o *stepwise*. Esta escolha adveio da análise de uma nova extensão do SPSS.25, “Modelagem Linear Automática”. A partir desta extensão podemos pedir ao SPSS.25 que nos ajude a escolher o melhor método a utilizar para fazer a análise de regressão aos nossos dados, uma vez que como diz Marôco (2018, p. 707),” o conhecimento empírico do fenómeno sob estudo, quais as variáveis independentes medidas com mais rigor, e quais as que são mais informativas ou mais fáceis de obter é extremamente valioso no ajustamento de um modelo com aplicação prática”, ou seja, a estatística é apenas uma ferramenta e devemos ter o conhecimento científico de base que nos ajude a tomar a decisão mais acertada, mas nem sempre é fácil identificar a “olho nu” quais as variáveis independentes que devem ou não ser incluídas no modelo, por problemas de multicolinearidade. O mesmo autor (2018, p.707) reforça a ideia de que “todos os diferentes ‘melhor modelo’, especialmente quando as variáveis independentes são fortemente colineares. Estes métodos devem, pois, ser encarados apenas como indicativos da forma como diferentes modelos de regressão se comportam. Note que, a seleção final depende dos valores de α (ou de F crítico) para a seleção de variáveis, e que diferentes valores de α podem conduzir a modelos completamente diferentes.”

Assim, apresentamos em primeiro lugar o resultado obtido com a modelagem linear automática e depois o modelo de regressão com a aplicação do método sugerido, ou seja, com a aplicação do método *stepwise*:

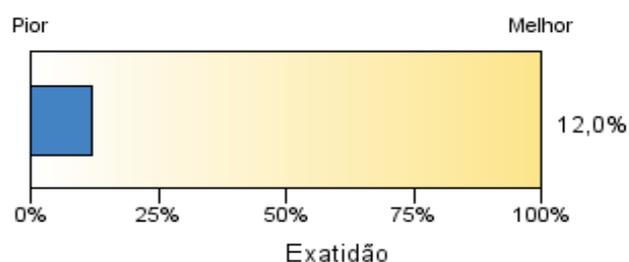
MODELAGEM LINEAR AUTOMÁTICA

Figura 8 – Modelagem Linear Automática

Resumo do modelo

Resposta	Med1+med2+med3+med4+med5+med6+med7
Preparação Automática de Dados	Ligado
Método de Seleção de Modelo	Forward Stepwise
Critério de Informações	-16,951

O critério de informações é usado para se comparar a modelos. Modelos com menores valores de critério de informações possuem melhor ajuste.



Resumo de processamento de casos

	N	Porcentagem
Incluídos	190	99,5%
Excluídos	1	0,5%
Total	191	100,0%

Tabela 9 - Variáveis Excluídas/Incluídas no Modelo de Regressão

A tabela seguinte indica os resultados da análise multivariável, utilizando um modelo de regressão com método *stepwise* para explicar o uso de medidas de trabalho flexível. Como potenciais preditoras do uso de medidas foram incluídas no modelo as seguintes variáveis: os custos de carreira, WLB, Barreiras Administrativas, Benefícios WLB, grau de autonomia, apoio do supervisor, apoio da organização, género e filhos.

Modelo	R	R²	R² Ajustado
Custos de carreira	,160	,026	,020
WLB	,231	,053	,042
Barreiras Administrativas	,245	,060	,042
Benefícios WLB	,298	,089	,066
Grau de autonomia	,301	,091	,061
Apoio do supervisor	,330	,109	,075
Apoio da Organização	,335	,112	,072
Género	,368	,135	,090
Filhos	,395	,156	,106

Tabela 10 - Modelo de Análise de Regressões

Da análise dos resultados do modelo são considerados os valores de R². Assim, o modelo indica que cerca de 16% da variabilidade total do uso de medidas de trabalho flexível é explicada pelos preditores presentes no modelo teórico. Torna-se pertinente referir que normalmente devemos olhar para o valor de R² ajustado, contudo, como podemos verificar pela leitura da tabela anterior, esses valores são muito diminutos, assim optámos por interpretar os valores apenas pelo R².

Embora já tendo indicado o valor total da explicação feita em conjunto por todos os preditores, consideramos pertinente explicar qual o contributo de cada um deles. Assim:

- i. Os custos de carreira explicam 2,6% do uso de medidas de trabalho flexível;
- ii. O WLB explica 2,7% do uso de medidas de trabalho flexível;
- iii. As Barreiras Administrativas explicam em 0,7% o uso deste tipo de medidas;
- iv. Aos Benefícios associados ao WLB cabe 2,9% da explicação;
- v. Ao Grau de Autonomia cabe 0,2% da explicação;
- vi. O apoio do supervisor é responsável por explicar 1,8% do uso de medidas de trabalho flexível;
- vii. O apoio da organização explica 0,3% do uso de medidas de trabalho flexível;
- viii. O género explica 2,3% da variabilidade total do uso de medidas de trabalho flexível;
- ix. Os filhos são responsáveis por explicar em 2,1% a variabilidade total do uso de medidas de trabalho flexível.

O método de *stepwise* corresponde a uma “mistura” do método *forward* e *backward*. Assim, ele começa por adotar a parte *Forward* ao seleccionar apenas uma variável independente,

neste caso como vemos o Modelo 1, considera apenas o preditor Custos de Carreira, depois “a significância de cada adição de uma nova variável independente ao modelo é testada como no método *backward*. A vantagem deste método, é que permite a remoção de uma variável cuja importância no modelo é reduzida pela adição de novas variáveis. Este procedimento termina quando nenhuma das variáveis independentes ainda de fora consegue entrar no modelo com base no F *entry*, e nenhuma das variáveis independentes presentes no modelo é expulsa do modelo com base no valor F *removal*” (Marôco, 2018, pp. 706 e 707). O F *entry* é um valor de F crítico que é usado no método *forward* e F *removal* é o valor de F crítico usado no método de *backward*.

Dos modelos 2 ao 9 o que verificamos é a realização do método *backward* em que vai sendo adicionada uma nova variável independente ao modelo, face ao anterior. Assim, no modelo 2 temos apenas 2 variáveis independentes, enquanto que no modelo 9 temos 9 variáveis independentes. Marôco (2018) chama-nos a atenção para o facto de que a introdução de variáveis vai modificando os valores obtidos quer nos coeficientes de regressão, bem como nos *p-values* a eles associados.

Torna-se pertinente mencionar que a tabela dos Coeficientes de Regressão que a seguir apresentamos é importante para compreender a influência das variáveis independentes em cada um dos modelos e, posteriormente, proceder à escrita do modelo estimado, ou seja:

^

Usar_MTF = 0,729 + 0,313 género + 0,304 filhos + 0,166 Custos_Carreira + 0,023 BarreirasAdmin - 0,269 Beneficios_WLB + 0,161 Apoio_Supervisor - 0,054 Apoio_Organização

COEFICIENTES						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	1,565	,078		20,179	,000
	Custos de carreira	,159	,078	,160	2,053	,042
2	(Constante)	1,568	,077		20,451	,000
	Custos de carreira	,139	,077	,140	1,803	,073
	WLB	-,173	,080	-,168	-2,159	,032
3	(Constante)	1,568	,077		20,458	,000
	Custos de carreira	,097	,088	,097	1,104	,271
	WLB	-,156	,082	-,152	-1,915	,057
	Barreiras Administrativas	,092	,089	,093	1,038	,301

4	(Constante)	1,571	,076		20,746	,000
	Custos de carreira	,070	,087	,071	,804	,423
	WLB	-,014	,103	-,013	-,132	,896
	Barreiras Administrativas	,081	,088	,082	,926	,356
	Benefícios WLB	-,243	,109	-,226	-2,240	,026
5	(Constante)	1,571	,076		20,702	,000
	Custos de carreira	,084	,091	,084	,916	,361
	WLB	-,012	,103	-,012	-,116	,907
	Barreiras Administrativas	,076	,089	,076	,849	,397
	Benefícios WLB	-,250	,110	-,232	-2,280	,024
	Grau de autonomia	,041	,078	,042	,522	,602
6	(Constante)	1,563	,075		20,710	,000
	Custos de carreira	,131	,094	,131	1,385	,168
	WLB	-,025	,102	-,025	-,246	,806
	Barreiras Administrativas	,056	,089	,057	,634	,527
	Benefícios WLB	-,232	,109	-,215	-2,124	,035
	Grau de autonomia	-,007	,082	-,008	-,089	,929
	Apoio do supervisor	,154	,086	,154	1,795	,075
7	(Constante)	1,563	,076		20,676	,000
	Custos de carreira	,153	,099	,153	1,544	,125
	WLB	-,018	,103	-,017	-,174	,862
	Barreiras Administrativas	,056	,089	,057	,632	,528
	Benefícios WLB	-,238	,110	-,221	-2,171	,031
	Grau de autonomia	-,024	,085	-,024	-,277	,782
	Apoio do supervisor	,130	,091	,131	1,433	,154
	Apoio da Organização	-,075	,100	-,074	-,751	,454
8	(Constante)	1,108	,238		4,656	,000
	Custos de carreira	,154	,098	,155	1,578	,117
	WLB	-,040	,103	-,038	-,385	,701
	Barreiras Administrativas	,044	,088	,045	,500	,618
	Benefícios WLB	-,258	,109	-,240	-2,366	,019
	Grau de autonomia	,022	,087	,022	,246	,806
	Apoio do supervisor	,153	,091	,154	1,689	,093
	Apoio da Organização	-,046	,100	-,045	-,462	,645
	Género	,340	,169	,162	2,013	,046
9	(Constante)	,729	,306		2,380	,019
	Custos de carreira	,166	,097	,167	1,709	,089
	WLB	-,038	,102	-,037	-,377	,707
	Barreiras Administrativas	,023	,088	,023	,260	,795
	Benefícios WLB	-,269	,108	-,250	-2,486	,014
	Grau de autonomia	,025	,087	,026	,289	,773
	Apoio do supervisor	,161	,090	,161	1,783	,077

Apoio da Organização	-,054	,100	-,053	-,542	,588
Género	,313	,168	,149	1,866	,064
Filhos	,304	,156	,147	1,942	,054

a. Variável Dependente: Usar Medidas

Tabela 11 - Coeficientes de Regressão

Ainda relativamente à tabela anterior, é necessário lembrar que esta também é utilizada para comparar a importância que cada um dos preditores tem na variável independente, contudo, não se obtém essa informação pela mera comparação dos coeficientes. A comparação só pode ser feita se houver uma standardização dos dados obtidos. É por essa razão que aparecem as colunas com informação padronizada (Marôco, 2018).

A seguinte tabela apresenta os dados relativos à soma dos quadrados, aos graus de liberdade, ao quadrado médio, Z que corresponde à estatística teste e que pode ser apurada/determinada através da divisão dos quadrados médios de regressão, pelos quadrados médios do erro, para a regressão, para os erros e para o total do modelo.

ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
9	Regressão	22,942	9	2,549	3,078	,002 ^a
	Resíduo	125,046	151	,828		
	Total	147,988	160			

Tabela 12 - ANOVA associada à regressão; ^a.Preditores: (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1, Género, Filhos

Tendo em conta os procedimentos estatísticos termos em conta a seguinte hipótese nula, bem como os níveis de significância estatística para saber se a rejeitamos ou não, tal como se segue:

- i. H0: 'Não há uma associação significativa entre o Uso_MTF e os seus preditores'.

A hipótese nula pode escrever-se assim, uma vez que segundo Howel (2006), Martins (2011) e Marôco (2018) uma vez que $B_1 = \dots = B_7 = p_2 = 0$ significa em primeiro lugar que há uma igualdade entre os coeficientes de regressão. Estes coeficientes representam os declives parciais e, por isso, são uma “medida de influência de Xi (os preditores ou variáveis independentes) em Y (variável independente)” (Marôco, 2018, p. 660). Howel (2006, p. 271) diz-nos que essa constatação do significado atribuído a H0 deve ser valorizado uma vez que “a hipótese nula que é

testada é a hipótese real de que X e Y são linearmente independentes. A sua rejeição permite-nos concluir que elas não são independentes e que por isso há alguma relação linear entre elas.” Martins (2011, p.121) apresenta-nos um exemplo, demonstrando a diferença entre a questão de investigação (Há *associação* entre o sexo dos participantes e sentir ou não ansiedade face a exames?) e a hipótese nula que será testada (Ho: Não há associação entre o sexo dos participantes e sentir ou não ansiedade face a exames.).

- ii. $H_0: B_1 = \dots = B_7 = 0: H_0 = p^2 = 0$
- iii. $Z(3,078; 9, 160), p = 0,002 < 0,05$ então rejeita-se H_0 , pelo que concluímos que existe uma associação significativa entre o Uso de medidas de trabalho flexível e os seus preditores.

Torna-se ainda pertinente mencionar que ao contrário das correlações, as regressões dão-nos a informação relativamente ao impacto que os preditores têm na variável dependente e não apenas a existência de uma mera relação, entre ambos, (Howell, 2006). Como pudemos comprovar pelos dados apresentados anteriormente, os preditores apresentados têm um impacto significativo no uso de medidas de trabalho flexível embora moderado, pelo que devem existir outras variáveis que não foram por nós consideradas que podem contribuir para a explicação do uso daquele tipo de medidas.

5. Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem como principal missão estabelecer as pontes entre a resenha teórica que aqui expusemos e os resultados empíricos a que chegámos com a análise dos nossos dados. Assim, torna-se importante recordar quais foram os principais objetivos a que esta dissertação pretendia ver dada resposta, bem como as hipóteses que se sujeitaram à análise e confronto com os dados recolhidos empiricamente junto de 191 trabalhadores, de empresas inovadoras e tecnológicas, com atividade económica a funcionar em Portugal.

Objetivos

Hipóteses

- i. Avaliar o impacto do uso das medidas de trabalho flexível no WLB dos trabalhadores;
 - ii. Identificar as variáveis que influenciam ou não o uso de medidas de trabalho flexível;
 - iii. Analisar se existem diferenças no uso de medidas de trabalho flexível tendo em conta o género, o número de filhos e o grau de autonomia no trabalho;
- H1:** A flexibilidade organizacional, medida através do uso de medidas de trabalho flexível, relaciona-se positivamente com o Work- Life Balance;
- H2:** As barreiras administrativas relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível.
- H3:** Os benefícios associados ao WLB são preditores do uso de medidas de trabalho flexível, logo relacionam-se positivamente.
- H4:** O apoio da organização relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível.
- H5:** Os custos de carreira relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível.
- H6:** O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível.
- H7:** O género influencia o uso de medidas de trabalho flexível.
- H8:** O género influencia o equilíbrio trabalho – vida privada (WLB).
- H9:** Ter filhos influencia o uso de medidas de trabalho flexível.
- H10:** Ter filhos influencia o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.
- H11:** O uso de medidas de trabalho flexível tem um impacto positivo na autonomia no trabalho.
- H12:** A autonomia no trabalho relaciona-se positivamente com o WLB.

Ainda que empiricamente não tenhamos conseguido medi-lo, é necessário reforçar uma vez mais a ideia de atualmente não fazer sentido associar-se à parte “life” apenas a dimensão doméstica e familiar. É cada vez mais premente reconhecer outras dimensões, uma vez que as formas e modelos que a família apresenta são tão distintos, que torna importante aceitar e respeitar também aqueles que não chamam a si, por questões várias, incluindo as de vocação e/ou de simples vontade, os encargos familiares mais habituais. Para esses, também há uma vida privada para além do trabalho que é necessário conciliar, por isso, faz todo o sentido estarmos conscientes da nova realidade que o mundo atravessa.

Como vimos no capítulo relativo à revisão da literatura existem diferentes tipos de medidas de trabalho flexível, que se podem agrupar em três grandes grupos, no que diz respeito ao tipo de flexibilidade em causa, a saber: horário, local de trabalho e número de horas trabalhadas (Glynn,

Steinberg, McCartney, 2002; Gottlieb, Kelloway, e Barham, 1998; Maxwell, Rankine, Bell, e MacVicar, 2007; Mihail e Giannikis, 2011). Contudo, Pina e Cunha (2018) lembra-nos que maior parte das vezes não se consegue perceber qual o impacto das diferentes medidas e nível individual, sendo por isso, mais sensato avaliar o impacto apenas do uso ou não de medidas de trabalho flexível. Nesse sentido, considerámos melhor calcular a nova variável Uso de medidas de trabalho flexível, através do somatório das sete alternativas possíveis de medidas de trabalho flexível, presentes no questionário; a oitava opção que correspondia a não utilizar nenhuma medida, não foi naturalmente considerada neste cálculo. Foi através desse cálculo que pudemos posteriormente fazer a análise correlacional entre essa nova variável e o *WLB*. Estes procedimentos estatísticos tiveram como objetivo avaliar a “validade” da hipótese 1: “H1: A flexibilidade organizacional, medida através do uso de medidas de trabalho flexível, relaciona-se positivamente com o *Work- Life Balance*”. Da análise da matriz das correlações concluímos que existe uma correlação significativa entre o uso de medidas de trabalho flexível e o equilíbrio entre trabalho e vida privada, medido através de *WLB*. Ou seja, confirma-se a Hipótese 1.

O impacto destas medidas no *WLB* é positivo, uma vez que segundo a “resource drain theory”, os recursos de que as pessoas dispõem são escassos e finitos, por isso, uma vez utilizados num domínio não podem ser utilizados noutro. Nesse sentido, a existência e a acessibilidade a medidas de trabalho flexível por parte dos trabalhadores faz com que estes tenham uma maior capacidade para conciliar as diferentes dimensões da sua vida, ou seja, a parte profissional com a sua vida privada (Edwards e Rothbard, 2000).

As barreiras administrativas são todos os entraves que surgem na organização para a criação e implementação de medidas de trabalho flexível. De acordo com Mihail e Giannikis, (2011); Kotey e Sharma, (2015); Kossek e Ryan, (2008); Albion, (2004) a mera suspeita da existência de barreiras administrativas faz com que o uso de medidas de trabalho flexível diminua ou que nem sequer exista. Deste modo, formulou-se a hipótese 2: As barreiras administrativas relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível. Da análise dos dados, concluiu-se que existe uma correlação entre as duas variáveis. A magnitude dessa relação é moderada, ainda que seja negativa, assim se as barreiras administrativas aumentam, então o uso de medidas de trabalho flexível diminui. Desta maneira pode-se confirmar também a hipótese 2, ou seja, que as barreiras administrativas se relacionam de forma negativa com o uso de medidas de trabalho flexível.

Como vimos anteriormente, as pessoas quer tomem o papel de empregadores ou de empregados só utilizarão medidas de trabalho flexível se daí conseguirem perceberem benefícios (Pina e Cunha, 2018; Lowe e Charron, 2005). Para as empresas, os mais comuns são os aumentos da produtividade e a retenção de trabalhadores bastante qualificados, empenhados e

com baixos níveis de turnover; já para os trabalhadores, os benefícios são aqueles que têm maior impacto na sua vida quotidiana, ou seja, aqueles que ajudam a gerir as diferentes responsabilidades e vivências associadas quer à dimensão profissional, como pessoal das suas vidas. (Todd e Binns, 2013, Mihail e Giannikis, 2011, De Cieri, Holmes, Abbott e Petit, 2005). Neste sentido, torna-se relevante mencionar que quando se pensa implementar medidas de WLB é necessário estar-se ciente de que as empresas e as famílias têm objetivos próprios que podem ser distintos. Assim, consegue-se perceber porque escrevemos ou quisemos verificar a existência da seguinte hipótese, “H3: Os benefícios associados ao WLB são preditores do uso de medidas de trabalho flexível, logo relacionam-se positivamente.” Da análise correlacional conclui-se que existe uma correlação entre as duas variáveis em análise. Assim, quando os benefícios aumentam, aumenta também o uso de medidas de trabalho flexível, na mesma proporção. Nesse sentido, confirma-se a existência da hipótese 3. Para além da análise correlacional, para esta variável deve-se ainda olhar para o estudo empírico das regressões. Assim, há uma associação significativa entre o uso de medidas de trabalho flexível e os seus preditores. No caso específico dos benefícios associados ao WLB podemos dizer que o impacto desse preditor no uso de medidas de trabalho flexível é de 0,003, ou seja, 3%.

No que diz respeito ao apoio da organização temos de saber distingui-lo do apoio dado pelos supervisores e pelos colegas. Aqui estamos a referir-nos ao apoio institucional e corporativo, ou seja, a toda uma cultura organizacional que fomenta as políticas e práticas de WLB e, por isso, naturalmente, as medidas de trabalho flexível. Deste modo, parece-nos fácil que se compreenda que em organizações que sejam apoiantes e favoráveis deste tipo de temática, se verifique que os seus trabalhadores utilizem mais medidas de trabalho flexível. As medidas, por si só, são naturalmente facilitadoras da gestão das vidas profissional e pessoal, se os trabalhadores souberem que a organização apoia e/ou fomenta o seu uso, então tendencialmente procurarão usá-las (Behson, 2005; Albion, 2004). Assim, escrevemos a hipótese que a seguir se apresenta, H4: O apoio da organização relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível. Da análise empírica concluímos não há correlação entre o Uso_MTF e Apoio da Organização. Neste caso, vemo-nos obrigados a rejeitar a hipótese 4, dizendo pela análise anterior demonstrada, que não podemos confirmar a sua existência, pelo menos na amostra de que dispomos.

É necessário estar-se consciente que ao uso das medidas de trabalho flexível e outras medidas enquadradas na política de Work – Life Balance não estão apenas incluídos pontos positivos. Assim, muitas vezes o uso deste tipo de medidas é retraído pelo receio por parte dos trabalhadores de “castigos” ou “retaliações”, que se consubstanciam em consequências negativas

no normal desenvolvimento da sua carreira. Assim, surgem os custos de carreira. Estes englobam todas as consequências negativas efetivas ou em tom de ameaça que podem existir no sentido de tentar coagir os trabalhadores a aderirem a medidas de trabalho flexível (Mihail e Giannikis, (2011); Behson, (2005). Nesse sentido, torna-se compreensível a seguinte hipótese, H5: Os custos de carreira relacionam-se negativamente com o uso de medidas de trabalho flexível. Da análise correlacional entre Uso_MTF e Custos_Carreira conclui-se não há correlação, uma vez que a o nível de significância nos obriga a não rejeitar a hipótese nula (H0: “Não existe correlação entre o uso de medidas de trabalho flexível e os custos de carreira”).

O apoio do supervisor é um dos tópicos mais determinantes no uso efetivo das medidas de trabalho flexível, uma vez que é o gestor a pessoa que se encontra mais próxima dos trabalhadores e que lhes transmite as diretivas da organização. Para além disso, muitas vezes ele pode ser um ajudante ou um bloqueador, uma vez que pode haver a disponibilização das medidas por parte da organização, mas se o gestor passar a ideia aos seus subordinados de que não é a favor de tais medidas fará, naturalmente, com que eles acabem por não aceder a esse tipo de medidas. Por outro lado, são também os gestores que podem implementar uma cultura organizacional favorável ao WLB e a medidas de trabalho flexível através de uma postura informal que fomente a valorização da família e das outras dimensões da vida do indivíduo, para além do trabalho (Gok et al. ,2015; McCarthy, Darcy, Grady, Cleveland e Hunter, 2013; Leslie et al., 2012; Peters e Heunsinkveld, 2010; Kossek e Ryan, 2008; Beham e Poelmans, 2008; Behson, 2005; Boston College, 2000;) . Assim, formulamos a seguinte hipótese, H6: O apoio do supervisor relaciona-se positivamente com o uso de medidas de trabalho flexível. Ao contrário do esperado, as variáveis Uso_MTF e Apoio_Supervisor, não se correlacionam.

A questão do género é muito importante na análise destas temáticas, até porque como sabemos o construto anterior era WFB e a mudança do papel social e do respetivo estatuto da mulher na sociedade é um marco histórico relativamente recente. Nesse sentido, ainda vivemos num tempo em o que o estereótipo de que as questões familiares e domésticas são da responsabilidade das mulheres, porque elas sempre as fizeram, porque os homens não se importam de não as fazer ou porque simplesmente é um hábito enraizado nas sociedades. Assim, ainda é para elas que as organizações desenham as medidas de trabalho mais facilitadoras de conciliação trabalho – vida privada e também são elas que mais “reclamam” por esse tipo de medidas, pela sua disponibilidade nos seus locais de trabalho, mas principalmente pela facilidade de acesso, uma vez que não basta a sua existência se houver um sentimento de coação associado

ao mesmo mesmas (Pina e Cunha, 2018; Hakansson, Axmon e Eek, 2016; Mihail e Giannikis, 2011; Lewis e Roper, 2009; Lowe e Charron, 2005; Wise e Bond, 2003). Da exposição da revisão da literatura feita anteriormente surgiram as seguintes hipóteses - H7: O género influencia o uso de medidas de trabalho flexível. E H8: O género influencia o equilíbrio trabalho – vida privada (WLB). Da análise dos dados concluímos que não existe uma associação entre uso de medidas de trabalho flexível e género, indicando que não há diferenças no uso dessas medidas entre homens e mulheres. Por outro lado, conclui-se que há diferenças significativas entre homens e mulheres face ao WLB, ou seja, as mulheres relatam maior preocupação do que os homens face ao equilíbrio entre trabalho e vida privada.

Neste sentido, podemos compreender que embora o género possa ser uma variável importante, nem sempre se verificam as diferenças esperadas, consoante se é homem ou mulher. Assim, os dados indicaram que o género influencia apenas o WLB, sendo que as mulheres acabam por ter um maior impacto do que os homens.

Por fim, torna-se necessário recorrer à análise da regressão para conseguir determinar o valor do impacto, ou seja, quantificá-lo. Assim, o género influencia em 2,4% o uso de medidas de trabalho flexível.

No que diz respeito à variável 'filhos', considerámos as seguintes hipóteses: H9: Ter filhos influencia o uso de medidas de trabalho flexível; H10: Ter filhos influencia o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

À semelhança da variável género, a variável filhos, que determina a existência ou não de filhos, é uma variável fortemente influenciada por estereótipos e conceitos/paradigmas sociais muito enraizados na sociedade. Assim, torna-se fácil perceber que a existência de filhos e consequentemente de dependentes a cargo do indivíduo fazem com que haja uma maior carga de responsabilidades familiares para gerir (Pina e Cunha, 2018; Hakansson, Axmon e Eek, 2016; Bauman e Wilson, 2015; Lowe e Charron, 2005). Nesse sentido, as medidas de trabalho flexível tornam-se mais importantes para aqueles que têm filhos, uma vez que produzem mais benefícios imediatos (Young, (1999). Lowe e Charron, (2005)). Relativamente a esta questão consideramos que ter filhos pode influenciar o uso de medidas e pode ajudar a equilibrar o domínio do trabalho com o da vida familiar.

Por fim, debruçemo-nos sobre a variável autonomia no trabalho. De notar que esta é ao mesmo tempo consequência e causa. Assim, é consequência do uso de medidas de trabalho flexível, bem como medeia a relação desse uso com o resultado que é o WLB e por isso, poder

ser considerada uma causa de WLB (Hill et al., 2008; Kelliher e Anderson, 2008; Moen, 2007; Behson, 2005). Nesse sentido, escrevemos as seguintes hipóteses: H11: O uso de medidas de trabalho flexível tem um impacto positivo na autonomia no trabalho. E H12: A autonomia no trabalho relaciona-se positivamente com o WLB.

Da análise empírica dos dados recolhidos, conclui-se que não existe uma correlação entre o uso de medidas de trabalho flexível e grau de autonomia. Concluimos também que não existe uma correlação entre WLB e o Grau de Autonomia que os trabalhadores sentem relativamente ao seu trabalho.

Para além da análise empírica e da verificação ou não das hipóteses por nos definidas, parece-nos que também conseguimos ver atingidos os outros objetivos mais teóricos como: perceber o(s) conceito(s) de flexibilidade; conhecer as formas de flexibilidade mais comuns nas empresas; identificar as razões que levam as empresas a adotar e/ou recusar medidas flexíveis de organização do trabalho; perceber o impacto das medidas na conciliação Trabalho-família;

No caso específico deste estudo, torna-se ainda importante mencionar que todas as conclusões empíricas aqui demonstradas não podem ser generalizadas para o universo, ou para a generalidade de empresas, porque a amostra não é representativa, não é aleatória, mas sim de conveniência. Ainda assim, parece-nos também que é fácil entender que o setor de atividade das empresas influencia bastante o uso de medidas de trabalho flexível, bem como de WLB. Nesse sentido, o facto de termos bastantes respostas positivas por parte dos inquiridos no que diz respeito ao uso das medidas de trabalho flexível pode estar também relacionado com setor de atividade, empresas tecnológicas e inovadoras, ainda que não tenhamos feito essa verificação empírica, mas por ser uma sugestão da teoria e pelos números obtidos serem bastante promissores.

6. Conclusão

O trabalho que aqui foi apresentado resultou de um projeto de dissertação pensado para perceber a importância da Flexibilidade Organizacional na Relação Trabalho – Vida Privada. Ainda que tenha sofrido bastantes alterações face ao projeto inicial, que pretendia ser um estudo de caso misto, uma vez que iria confrontar a visão dos trabalhadores com a da organização, parece-nos que conseguimos produzir um trabalho digno dos objetivos a que nos propusemos cumprir.

No que diz respeito à flexibilidade organizacional, aprendemos que existem vários conceitos ou definições e que por isso, é uma temática muito complexa. Nesse sentido, quisemos cingir a nossa análise à flexibilidade organizacional relativamente às medidas de trabalho flexível (reconhecendo, porém, também a sua multiplicidade de alternativas) que permitem ao trabalhador, ainda que numa ligação estreita com a organização que é sua empregadora, ter o livre arbítrio para decidir onde, quando e como executa o trabalho que tem que desempenhar. Nesse sentido, surgem outras variáveis a ter em conta na análise desta temática, a saber, o grau de autonomia, o apoio da organização e do supervisor, os benefícios associados a e o próprio WLB, os custos de carreira, as barreiras administrativas, e variáveis sociodemográficas, sendo as mais relevantes, o género e a existência de filhos. Ou seja, esta temática tem de ser analisada tendo em conta a relação custo – benefício, uma vez que os diferentes atores sociais que nela intervêm querem tirar dela o maior partido e ainda porque “Flexibilidade Organizacional e WLB” têm impactos significativos na vida das pessoas.

No entanto, torna-se importante mencionar que o trabalho aqui apresentado está longe de ser perfeito e por isso apresenta algumas limitações, como:

- i. Ter uma amostra, ainda que com uma dimensão razoável, foi conseguida de forma não aleatória, o que pode de certa medida condicionar os resultados estatísticos obtidos;
- ii. O estudo recair apenas sobre um setor de atividade, impossibilitando, por isso compreender se existem diferenças entre setores ou não;
- iii. O estudo recair apenas sobre a visão/perceção dos trabalhadores, deixando de fora as organizações, na pessoa dos empregadores e dos gestores;
- iv. O estudo não ser de painel, e por isso, não permitir fazer comparações ao longo do tempo e entre diferentes estruturas orgânicas.

- v. Perceber que os valores obtidos na análise de regressões não foram muito elevados, pelo que nesse sentido, embora o modelo teórico desenhado constitua um contributo relevante para a compreensão da temática, outras variáveis poderiam ter sido contempladas nesta explicação. Neste sentido, estudos futuros deverão considerar outras variáveis para além das que foram aqui analisadas.
- vi. Impossibilidade, por falta de tempo, para utilizar o modelo de equações estruturais para fazer a análise estatística e assim tentar obter diretamente uma resposta sobre as relações entre as variáveis;
- vii. Perceber em termos empíricos a importância do lazer e de outras dimensões da vida privada dos indivíduos para além da família que têm impacto no uso das medidas de trabalho flexível bem como no melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

São as limitações apresentadas anteriormente que também dão mote para as sugestões para investigações futuras. Consideramos que seria bastante importante, pegar na mesma amostra e confrontar os dados obtidos com a percepção tida por parte dos outros atores sociais envolvidos no estabelecimento destas políticas e práticas nas organizações. Para além disso, parece-nos que ficou claro que mesmo em termos legislativos e políticos ainda há um grande caminho pela frente, por isso, desafiamos os colegas de outras áreas do saber a desenvolver estudos nesta matéria, para que assim consigamos desenvolver o conhecimento científico, dando bases teóricas fortes para o desenvolvimento prático posterior, quer em termos de medidas legislativas, quer em iniciativas por parte das empresas.

7. Bibliografia:

Akanji, B., Mordi, C., Ojo, S. (2015). Reviewing gaps in work-life research and prospecting conceptual advancement. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 67(3), 21-30.

- Albion, M. (2004). A Measure of Attitudes towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-293.
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., Shockley, K. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Anger, W., Glass, N., Hanson, G., Laharnar, N., Perrin, N. (2013). A Training Intervention for Supervisors to Support a Work-Life Policy Implementation, *Safety and Health at Work*, 4: 166-176.
- Ashforth, B. Kreiner, G., Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Azevedo, R. (2011). O empoderamento e a confiança dos enfermeiros. Dissertação de Mestrado, EEG, Universidade do Minho.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Baumann, H., e Wilson, K., (2015), Capturing a more complete view of employees' lives outside of work: the introduction and development of new interrole conflict constructs, *Personnel Psychology*, 68, 235-282.
- Beham, B., Poelmans, S. (2008). The moment of truth: conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 393-410.
- Behson, S. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Behson, S. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Bird, J. (2006). Balance requires evolving skills. *T+D*, 60(5), 66-67.
- Boston College, 2000, The Supervisor's Role in WLB, Center for Work and Family.
- Castanheira, F. (2018). 1.4. *Liderança das Organizações e das Pessoas*, in Pina e Cunha, M. (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. Confederação Empresarial de Portugal, estudo elaborado pela Nova School of Business and Economics, com o apoio da ACEGE. http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf

Castro, J. (2018). *1.3. Tecnologia*, in Pina e Cunha, M. (2018). Desafios à conciliação família-trabalho. Confederação Empresarial de Portugal, estudo elaborado pela Nova School of Business and Economics, com o apoio da ACEGE. http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf

Clark, S. (2000). Work/family border theory: a new theory or work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

Cook, L., Shinew, K. (2014). Leisure, Work, and Disability Coping: “I Mean, You Always Need That ‘In’ Group”. *Leisure Sciences*, 36, 420-438.

Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª ed.). Coimbra: Almedina.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (4ªed.). Londres: Sage Publications.

Czikszentmihalyi, M. e LeFevre, J., (1989), Optimal Experience in Work and Leisure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.

Dalmero, M., Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.

De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., Pettit, T., (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103.

Dettmers, J., Kaiser, S., Fietze, S. (2013). Theory and practice of flexible work: organizational and individual perspectives. Introduction to the special issue. *Management Revue*, 24(3), 155-161.

Eaton, S. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.

Edwards, J., Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academic of Management Review*, 25, 178-199.

Edwards, J., Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academic of Management Review*, 25, 178-199.

Eurofound (2017), *Work – life balance and flexible working arrangements in the European Union*, Eurofound, Dublin.

Farquhar, J. (2012a). Philosophical assumptions of case study research. In J. Farquhar, (Ed.), *Case Study Research for Business*, Londres: Sage Publications.

Farquhar, J. (2012b). What is Case Study Research? In J. Farquhar, (Ed.), *Case Study Research for Business*, Londres: Sage Publications.

Ferreira, M., Proença, T., Proença, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jul/set, 43-53.

Garcia-Marques, T., Marôco, J. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*. 4(1), 65-90.

Gil, A., (2008) Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Glynn, C., Steinberg, I., McCartney, C. (2002), *Work – life Balance: The role of Manager*, Horsham: Roffey Park Institute.

Gok, S., Karatuna, I., Karaca, P. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 177, 38-42.

Gomes, R. (2019). *Modelos Econométricos de Regressão com variável dependente qualitativa e limitada – Aplicações em SPSS. (1.ªed.) Lisboa: Edições Sílabo.*

Gottlieb, B., Kelloway, E., Barham, E. (1998). Flexible Work Arrangements – Managing the Work – Family Boundary. Chichester: John Wiley and Sons.

Guest, D. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.

Hakansson, C., Axmon, A., Eek, F. (2016), Insufficient time for leisure and perceived health and stress in working parents with small children, *Work*, 55, 453-461.

Hämning, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support, *SSM – Population Health*, 3, 393-402.

- Haworth, J. e Lewis, S. (2005). Work, Leisure and well-being. *British Journal of Guidance e Counselling*, 33(1), 67-79.
- Hayman, J. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work e Family*, 12(3), 327-338.
- Hill, E., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V., Matz-Costa, C., Shulkin, S., PittCatsouphe, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work e Family*, 11(2), 149-163.
- Howell, D. (2006). *Statistical Methods for Psychology*.(7th ed.). Belmont: Cengage Learning.
- Hutchinson, S., Loy, D., Kleiber, D., Dattilo, J. (2003). Leisure as coping resource: Variations in coping with traumatic injury and illness. *Leisure Sciences*, 25, 143-161.
- Hyman, J., Summers, J. (2004). Lacking balance? Work – life employment practices in the modern economy. *Personal Review*, 33(4), 418-429.
- Iarossi, G. (2011). *O Poder da Conceção em Inquéritos Por Questionário*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Kaneko, Y., Motohashi, Y., Toyoshima, M. (2016). Leisure-time activities and psychological distress in a suburban community in Japan. *Preventive Medicine Reports*, 4, 1-5.
- Kelliher, C., Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- Kelly, E., Moen, P. (2007), Rethinking the Clockwork of work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home, *Developing Human Resources*, 9 (4), 487- 506.
- Kelly, E., Moen, P., Oakes, J., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K., Hammer, L., Kossek, E., King, R., Hanson, G., Mierzwa, F. e Casper, L. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family and Health Network, *American Sociological Association*, 79(3), 485-516.
- Knecht, M., Wiese, B., Freund, A. (2016). Going beyond work and family: a longitudinal study on the role of leisure in the work-life interplay, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 1061-1077.

- Kossek, E., Ryan, A. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- Kotey, B., Sharma, B. (2015). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs), *The International Journal of Human Resource Management*, 1-18.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., Sheep, M. (2009). Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.
- Lazăr, I., Osoian, C., Ratiu, P. (2010). The role of work – life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-214
- Leslie, L., Mehng, S., Park, T. (2012). Flexible Work Practices: a source of career premiums or penalties?, *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lewis, S., Gramble, R., Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- Lewis, S., Roper, I. (2009). Flexible work arrangements: from work-life to gender equity policies (pp. 1-35) in Cartwright, S. and Cooper, C. (eds) *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford University Press.
- Lim, V., Teo, T. (2000). To work or not to work at home: an empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560-586.
- Lobo, F. (2006). The work-leisure paradigm: the stresses and strains to maintaining a balanced lifestyle. *World leisure*, 48(3), 22-32.
- Lowe, D., Charron, K. (2005). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. *Accounting Forum* 29, 191-206.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (7.ªed.). Report Number.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos Com Recurso a IBM SPSS – Saber Decidir, Fazer, Interpretar e Redigir*. (1.ªed.) Braga: Psiquilibrios Edições.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., MacVicar, A. 2007. The Incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses, *Employee Relations*, 29(2), 138-161.

- McCarthy, A., Darcy, C., Grady, G., Cleveland, J., Hunter, S. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- Mihail, D., Giannikis, S. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432.
- Mihail, D., Giannikis, S. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432.
- Nunnally, C. (1978). *Psychometric Theory*. (2nd Ed). McGraw-Hill Book Company.
- Parry, D. (2007). There is life after breast cancer survivors. *Leisure Sciences*, 29, 53-69.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. (5.ª ed, revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, P., Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107-135.
- Pimpão, C., Esteves, C. (Jan/Fev.2017). Os desafios Laborais Inerentes à moderna gestão das empresas - Benefícios Flexíveis e Work Life Design. *PESSOAL.*, nº 165., 60-61.
- Pina e Cunha, M. (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. Confederação Empresarial de Portugal, estudo elaborado pela Nova School of Business and Economics, com o apoio da ACEGE. http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: workplace flexibility and engagement. *Community Work and Family* 11(2), 215-229.
- Sánchez-Vidal, M., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645-661.
- Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira: uma análise centrada na relação entre trabalho e família*, 1ªed. Editora RH.
- Shieman, S., Milkie, M., Glavin, P. (2009). When work interferes with life: work-nonwork interference and influence of work-related demands and resources, *American Sociological Review*, 74, 966-987.

- Sivatte, I., Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1327-1345.
- Stebbins, R. (2014). *Between work and leisure*. London, UK: Transaction.
- Todd, P., Binns, J. (2013). Work – life balance: Is it now a problem for management? *Gender, Work and Organization*, 20(3), 219-231.
- Van Hooff, M., De Pater, I. (2017). Let's have fun tonight: the role of pleasure in daily recovery from work. *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 359-381.
- Wise, S., Bond, S. (2003). Work – Life policy: does it do exactly what it says on the tin? *Women in Management Review*, 18(1/2), 20 -31.
- Yeandle, S., Wigfield, A., Crompton, R., Dennett, J.(2003). *Employers, Carers and Family-Friendly Employment Policies in Britain*, The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation, Bristol/York.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5^a ed.). California:Sage Publications.
- Young, M. (1999). Work-family backlash. Begging the question, what's fair? *Annals of the American Academy of Political Science*, 562, 32-46.

Apêndices:

I - Questionário Utilizado no Estudo Empírico: Link: <https://forms.gle/fnVp6zXDVhQye1DM7>

I - Flexibilidade Organizacional

O meu nome é Ana Teresa Geraldo e estou neste momento a realizar o Mestrado em Estudos de Gestão, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. No âmbito da minha dissertação – “Flexibilidade Organizacional e Relação Trabalho – Vida Privada” estou a realizar um estudo que visa compreender as perceções dos trabalhadores relativamente ao impacto da flexibilidade existente nas organizações na gestão da sua vida profissional e privada. Assim, o questionário que se apresenta de seguida tem fins meramente académicos e pretende obter dados quanto à sua experiência concreta.

A confidencialidade e o anonimato serão completamente assegurados, pelo que lhe pedimos que não deixe nenhuma questão por responder. Em caso de dúvida no preenchimento ou interesse nos resultados finais pode contactar-me através do e-mail: anateresageraldo@gmail.com.

Agradeço desde já a sua colaboração e atenção dispensada.

Ana Teresa Geraldo



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

SEGUINTE

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

1.No quadro abaixo encontra um conjunto de medidas de trabalho flexível. Assinale, por favor, com um **X** aquela(s) que utiliza.

1. Horário de Trabalho Flexível (A hora de início e de fim do trabalho pode variar)	
2. Semana de Trabalho Comprimida (O horário de trabalho é concentrado: trabalham-se mais horas em menos dias, havendo depois mais dias de descanso.)	
3. Banco de horas (As horas realizadas para além do horário normal e que são remuneradas, são registadas no banco de horas, podendo depois ser gozadas como tempo livre.)	
4. Teletrabalho (O trabalho é executado a partir de casa ou de outro local onde se tenha acesso remoto à empresa.)	
5. Part-time (Trabalho a tempo parcial.)	
6. Partilha de Funções (Um horário de trabalho a tempo inteiro que é subdividido em dois contratos a tempo parcial, com coordenação entre as pessoas que o realizam.)	
7. Outro tipo de medida de trabalho flexível. Qual? _____	
8. Nenhuma medida de trabalho flexível.	

2. Assinale, por favor, com um círculo o seu grau de concordância/discordância relativamente às considerações associadas à utilização de medidas de trabalho flexível. Para cada afirmação, deverá ter em conta a escala seguinte: **1. Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente**

1. As medidas de trabalho flexível têm impactos positivos na produtividade da empresa.	1	2	3	4	5
2. As medidas de trabalho flexível são um benefício importante que as pessoas têm em consideração quando escolhem uma empresa para trabalhar.	1	2	3	4	5
3. Os supervisores no meu local de trabalho reagem de forma negativa quando as pessoas usam medidas de trabalho flexível.	1	2	3	4	5
4. A avaliação de desempenho do trabalhador é mais difícil de realizar quando este beneficia de medidas de trabalho flexível do que quando isso não sucede.	1	2	3	4	5
5. As medidas de trabalho flexível são essenciais para mim, para que consiga gerir bem as minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
6. As pessoas que trabalham a tempo parcial, ou noutra regime de trabalho flexível, têm mais dificuldade em atualizar as suas competências técnicas do que aquelas que trabalham a tempo inteiro.	1	2	3	4	5
7. As medidas de trabalho flexível permitem-me estar mais focado (a) quando estou a executar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. As medidas de trabalho flexível podem ter um impacto negativo na evolução da minha carreira.	1	2	3	4	5
9. As medidas de trabalho flexível ajudam-me a encontrar o equilíbrio entre a vida privada e o trabalho.	1	2	3	4	5
10. Não posso suportar a perda remuneratória associada às medidas de trabalho flexível.	1	2	3	4	5
11. Os colegas reagem negativamente perante aqueles que usam medidas de trabalho flexível.	1	2	3	4	5
12. As medidas de trabalho flexível contribuem para fixar os trabalhadores na empresa.	1	2	3	4	5
13. Os supervisores consideram que os trabalhadores que optam por medidas de trabalho flexível são menos dedicados e comprometidos com o trabalho, do que os restantes.	1	2	3	4	5

14. As medidas de trabalho flexível são essenciais para mim, a fim de poder lidar com outros interesses e responsabilidades fora do trabalho.	1	2	3	4	5
15. As medidas de trabalho flexível são medidas de trabalho injustas porque não podem ser concedidas, da mesma forma, a todos os trabalhadores.	1	2	3	4	5
16. As medidas de trabalho flexível só são úteis para os trabalhadores em posições hierarquicamente inferiores, de baixa responsabilidade.	1	2	3	4	5
17. As medidas de trabalho flexível, quando implementadas, são mais suscetíveis de utilização abusiva pelos trabalhadores, do que as formas tradicionais de organização do trabalho.	1	2	3	4	5
18. As medidas de trabalho flexível geralmente aumentam a moral e melhoram a qualidade da relação trabalho - vida extralaboral dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
19. As medidas de trabalho flexível tendem a reduzir o contacto pessoal com os outros colegas, uma vez que permitem que algum trabalho possa ser feito a partir de casa.	1	2	3	4	5
20. Para mim, é essencial a existência de condições de trabalho flexível para poder gerir variações na carga de trabalho e nas responsabilidades laborais.	1	2	3	4	5

3. Para cada uma das afirmações, por favor, faça um círculo à volta do número que melhor avaliar a sua concordância/discordância relativamente a cada uma das situações descritas. A escala a utilizar é a seguinte: **1 – Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo, nem Discordo, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente.**

1.Tenho Liberdade para decidir o que faço na minha profissão.	1	2	3	4	5
2.É da minha responsabilidade decidir como faço/executo as tarefas inerentes ao meu cargo.	1	2	3	4	5
3.Eu tenho possibilidade de dar a minha opinião sobre a forma como as minhas tarefas são feitas.	1	2	3	4	5

4. Tendo em conta a relação que estabelece com o seu supervisor, avalie o conjunto de afirmações que se segue. Utilize a seguinte escala: **1 – Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo, nem Discordo, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente.**

1.O meu supervisor é justo e não mostra preferência no tratamento dos colaboradores quando estes necessitam de faltar.	1	2	3	4	5
2.O meu supervisor organiza/reorganiza o meu trabalho quando tenho responsabilidades familiares ou pessoais a meu cargo, como por exemplo: consultas médicas ou reuniões na escola do/da meu/minha filho/a.	1	2	3	4	5
3.O meu supervisor preocupa-se bastante com os impactos que o meu trabalho tem na minha vida pessoal e familiar.	1	2	3	4	5
4.O meu supervisor é compreensivo quando partilho com ele/ela as minhas preocupações relativamente à minha vida pessoal e familiar.	1	2	3	4	5
5.Sinto-me confortável em partilhar e conversar sobre os meus problemas pessoais com o meu supervisor.	1	2	3	4	5

5. Assinale, por favor, a pontuação que melhor descreve o seu contexto laboral. Para cada afirmação deverá ter em conta a seguinte escala: **1 – Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo, nem Discordo, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente.**

1. Na organização onde trabalho é sabido, ainda que informalmente, que não posso ocupar o meu tempo de trabalho com problemas de carácter familiar e/ou pessoal.	1	2	3	4	5
2. No meu posto de trabalho aqueles que têm como prioridade a sua família e vida pessoal não são vistos com “bons olhos”.	1	2	3	4	5
3. Se tiver problemas em gerir a minha vida profissional com as minhas responsabilidades familiares no meu posto de trabalho, não sentirei qualquer tipo de apoio, uma vez que o problema é meu.	1	2	3	4	5
4. No meu posto de trabalho, os trabalhadores têm de escolher entre investir no trabalho ou, dedicarem-se à família e às suas vidas privadas.	1	2	3	4	5

Parte II

Por fim, agradecemos que nos forneça alguns **dados gerais relativamente a si e à sua experiência profissional**. Assinale, por favor com um **X** a opção que corresponde à sua situação.

SEXO		ESCOLARIDADE:	
Masculino		Ensino Básico	
Feminino		Ensino Secundário	
IDADE: _____		Ensino Superior	
ESTADO CIVIL		ÁREA DE TRABALHO:	
Solteiro(a)		Financeira	
Casado(a) / unido(a) de facto		Comercial	
Separado (a)		Administrativa	
Divorciado (a)		Informática	
Viúvo(a)		Jurídica	
FILHOS:		Outra	
Sim		Qual?	
Não			
Se SIM, por favor, indique a(s) respetiva(s) idade(s):			

FIM

Agradecemos o tempo que dispensou no preenchimento deste questionário.

Mais uma vez lembramos que os dados são confidenciais e anónimos, utilizados apenas para a realização de uma dissertação de mestrado

