



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Ana Rita Campelos Pereira

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS  
DO WORK-LIFE BALANCE**

Dissertação no âmbito do mestrado em gestão orientada pelo  
Professor Doutor Arnaldo Coelho e apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra

Julho de 2019



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Rita Campelos Pereira

# ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DO WORK-LIFE BALANCE

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de  
Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Julho, 2019

## AGRADECIMENTOS

Para a realização desta dissertação foi fundamental o apoio e incentivo de várias pessoas, que sem elas não seria possível a sua concretização.

Em primeiro lugar quero agradecer ao professor doutor Arnaldo Coelho, orientador da dissertação, pelo profissionalismo, apoio e disponibilidade que sempre demonstrou.

Quero também agradecer à professora doutora Cristela Bairrada pelo auxílio e disponibilidade ao longo deste ano.

Expresso o meu agradecimento também aos docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra que me acompanharam ao longo da minha licenciatura e mestrado em gestão.

Não podia deixar de agradecer também à minha família e amigos pela paciência e por acreditarem sempre em mim.

E por último, agradecer a todas as pessoas que se mostraram disponíveis para colaborar nas respostas aos questionários.

A todos o meu obrigado.

“Don't confuse having a career with having a life.”

Hillary Rodham Clinton

## RESUMO

Hoje em dia, uma das grandes e constantes preocupações do mundo dos recursos humanos prende-se com a conjugação entre a vida profissional e a vida pessoal. Num mundo cada vez mais competitivo, onde as pressões profissionais são intensas, a gestão de tempo torna-se fundamental para assegurar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos trabalhadores. Mas, como conseguir atingir esse equilíbrio? Quais as variáveis que podem influenciar esse equilíbrio? Como sabemos se estamos a distribuir o nosso tempo corretamente?

Assim, estudar as várias vertentes deste tópico quer academicamente quer organizacionalmente permitirá atuar beneficentemente nos desafios individuais e coletivos enfrentados.

Esta dissertação propõe antecedentes e consequências que possam influenciar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, e tem como objetivo perceber quais variáveis intervêm nesse mesmo equilíbrio e de que forma.

Este estudo, de carácter quantitativo, baseia-se nas respostas a 120 questionários, testadas através do *software* estatístico SPSS. Os resultados demonstraram que as variáveis Autoeficácia Geral, *Workaholism*, Afeto Positivo, *Job Stress*, Valores Éticos Corporativos, Satisfação com a Vida, Desempenho Individual, Turnover e Comportamento Proativo tem impacto na variável principal *Work-Life Balance*. Enquanto que as variáveis Proatividade Atitudinal, Resiliência, *Reward System* e *Leader Member Exchange* não são suficientemente significativas para o *Work-life Balance*.

**Palavras-chave:** WLB; Antecedentes; Consequências.

## ABSTRAT

Nowadays, one of the biggest and constant concerns of the human resources world is the combination of professional life and personal life. In an increasingly competitive world, where the professional pressures are so intense, time management becomes essential to ensure the balance between professional life and personal life of the workers. But how to achieve this balance? What variables can influence this balance? How do we know if we are distributing our time correctly?

By studying the various aspects of this topic both academically and organizationally it will allow us to act beneficially on the individual and collective challenges faced.

This dissertation presents antecedents and consequences that can influence the work-life balance and aims to understand which contributes in this equilibrium and in what way.

This quantitative study is based on responses to 120 questionnaires, tested through a statistical software called SPSS. The results showed that the variables General Self-Efficacy, Workaholism, Positive Affect, Job Stress, Corporate Ethical Values, Satisfaction with Life, Individual Performance, Turnover and Proactive Behavior have impact on the main variable Work-Life Balance. Some variables showed positive impact and others negative. The results of this dissertation also showed that the variables Attitudinal Proactivity, Resilience, Reward System, and Leader Member Exchange are not significant enough to the main variable Work-Life Balance.

**Keywords:** WLB; Antecedents; Consequences.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AF - Afeto Positivo

AG - Autoeficácia Geral

CP - Comportamento Proativo

DI - Desempenho Individual

JB - Job Stress

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

LMX - Leader Member Exchange

PA - Proatividade Atitudinal

r - Coeficiente de correlação de Pearson

R - Resiliência

R<sup>2</sup> - Coeficiente de determinação

RH – Recursos Humanos

RS - Reward System

SV - Satisfação com a Vida

SWLS - Escala de Satisfação com Vida

T - Turnover

VEC - Valores Éticos Corporativos

W - Workaholism

WLB - Work-Life Balance

WLBSE - Work-Life Balance Self-Efficacy

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses referentes aos antecedentes do WLB

Tabela 2 - Hipóteses referentes às consequências do WLB

Tabela 3 - Resumo da distribuição das perguntas do questionário

Tabela 4 – Escala - Work-Life Balance

Tabela 5 - Escala - Autoeficácia Geral

Tabela 6 - Escala - Proatividade Atitudinal

Tabela 7 - Escala - Resiliência

Tabela 8 - Escala - Workaholism

Tabela 9 - Escala - Afeto Positivo

Tabela 10 - Escala - Job Stress

Tabela 11 - Escala - Reward System

Tabela 12 – Escala - Leader Member Exchange

Tabela 13 - Escala - Valores Éticos Corporativos

Tabela 14 - Escala - Satisfação com a Vida

Tabela 15 - Escala - Desempenho Individual

Tabela 16 - Escala - Turnover

Tabela 17 - Escala - Comportamento Proativo

Tabela 18 - Género

Tabela 19 - Idade

Tabela 20 - Estado civil

Tabela 21 - Nível de escolaridade

Tabela 22 - Agregado familiar



Tabela 23 - Tempo no qual desempenha a função atual

Tabela 24 - KMO

Tabela 25 - Alpha de Cronbach

Tabela 26 - Análise fatorial exploratória

Tabela 27 - Análise descritiva das variáveis

Tabela 28 - Impacto da variável sociodemográfica - género

Tabela 29 - Impacto da variável sociodemográfica – idade

Tabela 30 - Resultados obtidos através regressões lineares múltiplas relativos aos antecedentes do WLB

Tabela 31 - Resultados obtidos através regressões lineares múltiplas relativos às consequências do WLB

Tabela 32 - Resumo da corroboração das hipóteses

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual de investigação

Figura 2 - Submodelo inicial referente aos antecedentes do WLB

Figura 3 - Submodelo inicial referente às consequências do WLB

Figura 4 - Submodelo conceptual reformulado referente aos antecedentes do WLB

Figura 5 - Submodelo conceptual reformulado referente às consequências do WLB

# Índice

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRAT .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	x
1. Introdução .....	1
1.1 Tema da dissertação .....	1
1.2 Objetivo da dissertação .....	3
1.3 Estrutura da dissertação .....	3
2. Revisão de literatura .....	5
2.1 Work-Life Balance .....	5
2.2 Antecedentes do Work-Life Balance .....	8
2.2.1 Autoeficácia Geral .....	8
2.2.2 Proatividade Atitudinal .....	10
2.2.3 Resiliência .....	11
2.2.4 Workaholism .....	13
2.2.5 Afeto Positivo .....	15
2.2.6 Job Stress .....	17
2.2.7 Reward System .....	18
2.2.8 Leader Member Exchange .....	20
2.2.9 Valores Éticos Corporativos .....	21
2.3 Consequências do Work-Life Balance .....	22
2.3.1 Satisfação com a vida .....	22
2.3.2 Desempenho Individual .....	23
2.3.3 Turnover .....	24
2.3.4 Comportamento Proativo .....	25
3. Modelo e hipóteses .....	27
3.1 Modelo conceptual da investigação .....	27
3.2 Hipóteses da investigação .....	28
3.2.1 Antecedentes do Work-Life Balance .....	28
3.2.2 Consequências do Work-Life Balance .....	31
4. Metodologia da investigação .....	34

4.1 Seleção da população e amostra .....	34
4.2 Método de recolha de dados .....	34
4.3 Elaboração do questionário .....	35
4.4 Operacionalização das variáveis .....	36
4.6 Pré-teste .....	43
4.7 Caracterização da amostra .....	44
4.8 Análise fatorial exploratória .....	47
5. Resultados .....	52
5.1 Análise descritiva das variáveis .....	52
5.2 Impacto das variáveis sociodemográficas .....	53
5.2.1 Género .....	54
5.2.2 Idade .....	55
5.3 Regressão linear múltipla .....	56
5.4 Teste de hipóteses .....	60
5.4.1 Hipóteses referentes aos antecedentes do WLB .....	61
5.4.2 Hipóteses referentes às consequências do WLB .....	63
5.4.3 Resumo das hipóteses .....	65
5.5 Discussão de resultados .....	66
6. Conclusões .....	68
6.1 Conclusão .....	68
6.2 Contribuições teóricas .....	69
6.3 Contribuições para a gestão .....	70
6.4 Limitações e sugestões para futuras investigações .....	70
7. Bibliografia .....	72
8. Anexos .....	90
8.1 Questionário .....	90

# 1. Introdução

## 1.1 Tema da dissertação

O conceito de *work-life balance* tem sido debatido ao longo do tempo, sobretudo no contexto da União Europeia, como sendo um desafio da sociedade moderna em períodos de instabilidade laboral e familiar (Andrade, 2011; Sub e Sayah, 2013).

McCarthy, Darcy e Grady (2010) e Igbinomwanhia, Iyayi e Iyayi (2012) mencionam que o conceito de *work-life balance* pode ser entendido como as iniciativas levadas a cabo pela organização, para beneficiar a vida dos colaboradores, assim como diminuir o stress e a influência entre o trabalho e família.

Para Andrade (2011) e Sub e Sayah (2013) o conceito de *work-life balance* tem como objetivo encarar as relações entre trabalho e família, de modo a tornar os ambientes mais agradáveis e impulsionadores de bem-estar, motivação e produtividade.

Embora a noção de equilíbrio entre trabalho e vida possa ser intuitivamente fácil de entender, tem havido algum debate na literatura sobre a terminologia apropriada a ser usada (Kelliher, 2016). Kelliher et al. (2018) definem o termo como a relação entre os aspetos de trabalho e não-trabalho da vida dos indivíduos, onde o alcance de um equilíbrio satisfatório é normalmente atingido aquando da restrição de uma das dimensões (geralmente o trabalho), para ter mais tempo para a outra. Tradicionalmente, este equilíbrio fundamenta-se na hipótese de escassez (Williams, Berdahl, & Vandello, 2016), que propõe que o tempo e a energia são recursos limitados/finitos e na hipótese do conflito de papéis, que propõe que as pessoas enfrentam conflitos entre os seus múltiplos papéis sociais (Williams et al., 2016). Depois de 2000, emergiu uma nova perspetiva sobre o tema, evidenciando-se que o trabalho e a vida pessoal podem quer enriquecer quer empobrecer-se mutuamente (Williams et al., 2016).

A investigação tem vindo a mostrar que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal leva a um alto desempenho organizacional, maior satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional, desempenhando um papel importante no bem-estar

individual (Sirgy & Lee, 2017). Indivíduos com um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional envolvem-se em múltiplos papéis, experimentando a satisfação inerente ao desempenho dos mesmos e à distribuição eficaz de tempo e esforços nos mesmos. Adicionalmente, os indivíduos envolvidos em múltiplos domínios tendem a experimentar um aumento da sensação de poder, prestígio, recursos e gratificação emocional (Sirgy & Lee, 2017).

As organizações têm um papel fundamental na promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, dado o seu papel preponderante no ajuste entre ambos e, também, os benefícios tangíveis apontados na literatura, nomeadamente ao nível da satisfação e do desempenho no trabalho, do comprometimento organizacional, do desenvolvimento da carreira e do sucesso geral. Por outro lado, a investigação tem também demonstrado que este equilíbrio reduz o mau funcionamento e o desgaste do trabalho, a alienação e o absentismo (Sirgy & Lee, 2017). Neste âmbito, importa perceber se esta promoção envolve ajustes nas políticas e práticas atuais ou se uma reconsideração e reconfiguração completa (Kelliher et al., 2018). Em alguns casos, estender, adaptar ou flexibilizar as políticas existentes pode ser suficiente. Esta avaliação de necessidades deve ser feita pelos profissionais de RH e formuladores de políticas, que devem procurar compreender as diferentes exigências a que os seus colaboradores estão sujeitos / os seus diferentes papéis e responsabilidades associadas e construir modelos compreensivos de gestão de constrangimentos individuais e coletivos (Kelliher et al., 2018). A cultura organizacional desempenha um papel importante neste âmbito, sendo que, de uma forma geral, a perceção de apoio ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal por parte dos colegas de equipa e líderes é particularmente benéfica (Williams et al., 2016).

Concluindo, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um dos grandes debates do século vinte e um, dada a crescente multiplicidade de papéis assumidos pelos indivíduos e o foco na gestão de recursos e constrangimentos em prol da satisfação quer no âmbito laboral quer familiar. Assim, investigar as várias vertentes deste tópico quer academicamente quer organizacionalmente permitirá atuar beneficentemente nos desafios individuais e coletivos enfrentados no trabalho.

## 1.2 Objetivo da dissertação

Nas últimas décadas, a relação entre o tempo associado e não associado ao trabalho tem sido objeto de muita atenção quer no discurso público quer académico. Assim, o interesse no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional - o que é; como alcançá-lo; quais as suas consequências e como os empregadores podem desenvolver políticas para promovê-lo - são tópicos de discussão marcadamente pertinentes na atualidade (Kelliher, Richardson, & Boiarintseva, 2018).

O objetivo desta dissertação é compreender a influência que os antecedentes “Autoeficácia Geral”, “Proatividade Atitudinal”, “Resiliência”, “*Workaholism*”, “Afeto Positivo”, “*Job Stress*”, “*Reward System*”, “*Leader Member Exchange*”, “Valores Éticos Corporativos” e as consequências “Satisfação com a Vida”, “Desempenho Individual”, “*Turnover*”, “Comportamento Proativo” têm no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Na verdade, está-se aqui a considerar um conjunto de antecedentes que incluem variáveis de natureza pessoal e de natureza organizacional, que podem influenciar o equilíbrio entre os lados profissional e pessoal da vida dos trabalhadores.

Para dar resposta ao objetivo do estudo foi aplicado um questionário *online* através do qual se obtiveram 120 respostas válidas, que posteriormente foram testadas através de regressões lineares múltiplas no software estatístico SPSS.

## 1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos.

O presente capítulo compreende a introdução ao tema, o objetivo e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, intitulado de revisão de literatura, explorará num primeiro momento o tema da dissertação, seguido de uma revisão dos antecedentes e consequências do WLB que propomos para esta investigação.

O terceiro capítulo apresenta o modelo conceptual do estudo e as hipóteses de investigação onde se baseia esta dissertação.

O quarto capítulo remete à metodologia de investigação utilizada, inclui a seleção da população e amostra, o método de recolha de dados, a elaboração do questionário, a operacionalização das variáveis, a caracterização da amostra, assim como as métricas do questionário e a análise fatorial exploratória.

O quinto capítulo refere-se à apresentação dos resultados do estudo, abordando o tratamento de dados por SPSS.

Por fim, o sexto capítulo diz respeito às conclusões finais da dissertação, às limitações percebidas e também às sugestões para futuras investigações.



## 2. Revisão de literatura

O presente capítulo intitulado de revisão de literatura pretende enquadrar teoricamente o objeto de estudo, *Work-Life Balance*, tendo sempre por base o estudo de vários autores que realizaram pesquisas neste âmbito. Também foi realizada uma revisão de literatura aos antecedentes propostos “Autoeficácia Geral”, “Proatividade Atitudinal”, “Resiliência”, “*Workaholism*”, “Afeto Positivo”, “*Job Stress*”, “*Reward System*”, “*Leader Member Exchange*”, “Valores Éticos Corporativos” e às consequências “Satisfação com a Vida”, “Desempenho Individual”, “*Turnover*” e “Comportamento Proativo”.

### 2.1 Work-Life Balance

O termo *work-life balance* teve a sua origem nas primeiras discussões sobre os conflitos entre trabalho e família, os quais ganharam legitimidade quando as mulheres começaram a empregar-se, após a Segunda Guerra Mundial (Roberts, 2007). Assim, esta discussão iniciou-se com a luta das mulheres que tentavam equilibrar os seus papéis de mães e esposas com o papel de trabalhadoras (Agarwal & Lenka, 2015; Konrad & Mangel, 2000; Roberts, 2007).

A Teoria dos papéis (*The Role Theory*) é uma das teorias predominantes no domínio dos conflitos entre trabalho e família. Segundo Kahn et al. (1964) o principal determinante do comportamento de um indivíduo é a expectativa de comportamento que os outros têm para ele. Transpondo isto para o conflito de papéis entre trabalho e família, esta teoria prediz esse conflito, o qual consubstancia uma forma de conflito interno, no qual as pressões de papéis do trabalho e das esferas familiares são mutuamente incompatíveis, de tal forma que a participação no trabalho é dificultada em virtude da participação no papel da família e vice-versa (Kahn et al., 1964).

Mas aquela que, inicialmente, era uma questão essencialmente feminina, também, passou a ser uma preocupação masculina, sobretudo quando o trabalho e as aspirações de uma carreira profissional suplantavam as questões familiares, sociais e de lazer (Muna & Mansour, 2009; Roberts, 2007).

A vertente laboral está mais exigente do que nunca, sobretudo numa era em que o mundo da tecnologia da comunicação possibilita um acesso permanente às pessoas, independentemente da hora e local (Riley, 2012). Esta situação criou novos desafios para os indivíduos, famílias e organizações agravando as situações de conflito trabalho-família.

Face a esta problemática, tem surgido um interesse crescente nas medidas que promovem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Brombacher, 2014; Sturges & Guest, 2004), o que inclui a questão do equilíbrio e gestão eficaz das múltiplas responsabilidades do trabalho e da vida pessoal (AlHazemi & Ali, 2016; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005; Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003).

De acordo com Oliveira, Cavazotte, e Paciello (2013) esta preocupação também tem envolvido as próprias organizações, pois o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode originar conflitos que podem acarretar: menor satisfação com o trabalho; intenções de abandono da atividade profissional, menor compromisso organizacional, fraco desempenho profissional, redução da produtividade, absentismo, diminuição da qualidade da vida profissional e *stress* profissional (Andrade, 2011).

O conflito entre a vida pessoal e a vida profissional pode ter origem tanto no universo do trabalho, quando as responsabilidades profissionais interferem com o cumprimento dos deveres familiares (conflito trabalho-família); tanto no domínio da vida pessoal, quando as obrigações relacionadas com a família afetam o desempenho no trabalho (conflito família-trabalho). Estes dois tipos de conflito são distintos, mas estão profundamente interrelacionados (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Greenhaus & Beutell, 1985).

Assim, o *work-life balance* é um conceito subjetivo, que difere de uma pessoa para a outra, dependendo da perceção individual (Moore, 2007), e compreende o grau de envolvimento do indivíduo nas suas atividades de trabalho e nas atividades não

relacionadas com o trabalho, consistindo nas três dimensões do equilíbrio trabalho-família: equilíbrio de tempo, equilíbrio de envolvimento e equilíbrio de satisfação (Greenhaus et al., 2003). O equilíbrio de tempo envolve dedicar tempo igual ao trabalho e à família. O equilíbrio de envolvimento implica igual implicação no trabalho e na família. O equilíbrio da satisfação significa igual satisfação com o trabalho e a família (Oosthuizen, Coetzee, & Munro, 2016).

Existem algumas teorias que procuram esclarecer este conceito, entre as quais: a Teoria da Compensação, a Teoria de Spillover e a Teoria da Fronteira. A teoria da compensação sugere que os trabalhadores tentam compensar a falta de satisfação num domínio (trabalho ou casa), procurando maior satisfação no outro. Para tal a pessoa pode: 1) diminuir o envolvimento no domínio insatisfatório e aumentar o envolvimento num domínio potencialmente satisfatório; 2) responder à insatisfação num domínio procurando obter recompensas no outro domínio (Lambert, 1990).

A teoria de *Spillover* defende que os trabalhadores transportam as emoções, atitudes, habilidades e comportamentos que estabelecem no trabalho para a sua vida familiar (Belsky, Perry-Jenkins, & Crouter, 1985; Kelly & Voydanoff, 1985; Piotrkowski & Crits-Christoph, 1981). Este Spillover ou transbordar de emoções pode ser positivo ou negativo. Assim, o *Spillover* positivo refere-se ao facto de que a satisfação e o sucesso num domínio podem trazer satisfação e conquista no outro. O transbordamento negativo refere-se ao fato de que as dificuldades num domínio poderem acarretar a mesma emoção no outro (Xu, 2009).

Clark (2000) apresentou a teoria da fronteira trabalho/família, segundo a qual cada papel da pessoa decorre num domínio específico da vida. Os vários domínios são separados por fronteiras que podem ser físicas, temporais ou psicológicas. A flexibilidade e a permeabilidade das fronteiras entre o trabalho e a vida familiar poderão condicionar o conflito entre esses domínios.

Allen et al. (2000) identificaram vários efeitos positivos do WLB, designadamente, resultados relacionados com o trabalho: aumento da satisfação no trabalho, redução das intenções de rotatividade, redução do absentismo e maior desempenho; e resultados não relacionados com o trabalho: satisfação conjugal, familiar e de vida.

No que concerne às políticas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, as quais se referem ao suporte que a organização dá aos trabalhadores, estas podem abranger: flexibilidade no trabalho, licença para tratar de assuntos pessoais ou familiares, entre outras (Beauregard & Henry, 2009; Greenhaus & Powell, 2006).

Quando há desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, tal afeta a saúde do indivíduo, resultando num aumento do stresse, frustração, fadiga e exaustão, sendo que estas questões de saúde têm um impacto direto e negativo na produtividade, comprometimento, absentismo e *turnover*. Assim, torna-se óbvio que, para criar uma força de trabalho comprometida, eficaz e talentosa focada na melhoria contínua da organização, é necessário investir nas políticas relacionadas ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Assim, uma organização que esteja interessada em assegurar o seu futuro e evolução, assim como a retenção e valorização dos colaboradores, tem de reconhecer e atuar na necessidade de adotar medidas para a promoção do *work-life balance* (Krishnakumar, 2018).

## 2.2 Antecedentes do Work-Life Balance

### 2.2.1 Autoeficácia Geral

Um componente fundamental da teoria cognitiva social é a autoeficácia, que opera como um determinante proximal da motivação, do afeto e do comportamento humano, através do exercício da agência pessoal (Bandura, 1989).

Bandura (1997) definiu a autoeficácia como a crença que o indivíduo tem na sua própria capacidade de organizar e executar cursos de ação para atingir os níveis de desempenho requeridos em tarefas específicas. A autoeficácia influencia quase todos os aspetos da vida de uma pessoa, afetando as decisões, o nível de motivação, a resiliência e persistência diante da adversidade, bem como o nível de sucesso (Bandura, 1986).

Segundo Bandura et al. (1980) quando os indivíduos enfrentam um problema, eles primeiro refletem e avaliam suas capacidades e, subsequentemente, ajustam as suas escolhas e envidam esforços com base nas capacidades autoavaliadas.

Enquanto a autoeficácia geral avalia a confiança global das pessoas sobre o seu êxito em situações e tarefas inespecíficas, a autoeficácia de domínio específico concerne áreas específicas de funcionamento e reflete as exigências das tarefas envolvidas nessas áreas (Bandura, 1997). Nesse âmbito, Hennessy e Lent (2008) referem que a autoeficácia específica do conflito trabalho-família é preferível à autoeficácia geral porque se relaciona com a experiência, gestão e resultados do conflito trabalho-família; que no que se reporta às crenças de autoeficácia específicas do domínio trabalho-vida pessoal, designa-se de *Work-Life Balance Self-Efficacy* (WLBSE).

A autoeficácia para regular o trabalho e a vida (WLBSE) é definida como a crença que se tem na própria capacidade de alcançar um equilíbrio entre responsabilidades de trabalho e não-trabalho, e persistir e lidar com os desafios impostos pelas exigências em ambos os domínios (Chan et al., 2016; Mensah & Lebbaeus, 2013).

Erdwins et al. (2001) constataram que as pessoas que têm uma percepção mais forte de autoeficácia no cumprimento de ambos os papéis (parental e laboral) tendem a relatar menos conflitos trabalho-família. Simultaneamente, os autores descobriram que a vivência de conflitos entre trabalho e família diminui a percepção de capacidade para lidar com as exigências dos papéis familiares e laborais, reduzindo também o nível de satisfação no trabalho.

Denota-se assim que a autoeficácia é construída através da experiência e subentende-se um mecanismo de feedback de autoeficácia, sendo que o *feedback* positivo também é possível quando a pessoa teve experiências anteriores positivas, nas quais foi capaz de lidar eficazmente com conflitos entre trabalho e família (Hennessy & Lent, 2008).

De acordo com Chan et al. (2017) a WLBSE é considerada antecedente do WLB, pois este constructo afeta não apenas a forma como as pessoas se sentem e agem, mas também como percebem as características situacionais do trabalho e da família. Para além disso, o WLBSE parece influenciar a autoconfiança, autoestima e autocontrolo (Bandura, 1986).

### 2.2.2 Proatividade Atitudinal

Cada vez mais se reconhece que os trabalhadores desempenham um papel ativo no desenvolvimento das suas funções, na construção das suas carreiras profissionais, bem como no ambiente de trabalho e contexto social das organizações (Strauss & Parker, 2014). Isto remete para o conceito de proatividade que, para Strauss e Parker (2014), conforma um processo orientado por metas, com o objetivo de criar um futuro diferente, que envolva elementos de geração de objetivos e de metas.

A proatividade pode ser entendida a partir de uma perspetiva de controlo cibernético (Karoline Strauss & Parker, 2015), concretamente, através da Teoria do controlo de Carver e Scheier (1982), a qual defende que o comportamento humano conforma tentativas de criar e manter a conformidade com os valores desejados, e que os ciclos de feedback formam a base do comportamento autorregulado (Carver, Sutton, & Scheier, 2000). Inicialmente, os indivíduos formam uma perceção geral da situação atual, a qual é então comparada com um valor de referência do que seria a situação ideal. Uma vez detetada alguma discrepância entre a perceção da situação atual e o valor de referência, o comportamento para reduzir a disparidade encontrada é então desencadeado.

Strauss e Parker (2015) envidaram um estudo através do qual constataram que existem diferenças na proatividade atitudinal dos indivíduos. Assim, quando os indivíduos contrastam a situação atual com o ideal (através de uma intervenção focada no problema), isso estimula a proatividade individual da tarefa, pois os indivíduos desejam proteger os seus recursos atuais e otimizar a forma como realizam o seu trabalho. Mas quando os indivíduos contrastam o presente com uma visão do seu futuro ideal, a longo prazo, (através de uma intervenção focada na visão), isso motiva-os a pensar além do seu cargo atual, despertando o interesse em mudar a organização como um todo, preparando-a para os desafios futuros, estimulando também a proatividade dos membros da organização.

O comportamento proativo constitui um aspeto crítico do desempenho no trabalho, particularmente em contextos organizacionais imprevisíveis, nos quais não é possível

antecipar e especificar previamente as formas pelas quais os indivíduos podem contribuir para a eficácia organizacional (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Parker e Collins (2008) identificaram três categorias de proatividade atitudinal: comportamento proativo de trabalho, comportamento proativo estratégico e comportamento proativo de ajuste indivíduo-ambiente. O comportamento proativo do trabalho procura mudanças dentro da organização: melhoria dos métodos de trabalho, expressão de ideias e preocupações, e adoção de medidas para evitar que os problemas surjam novamente. O comportamento proativo estratégico concerne a melhoria da eficácia de uma organização, identificando oportunidades ou ameaças num esforço para influenciar a estratégia da organização. O comportamento proativo de ajuste indivíduo-ambiente visa melhorar a compatibilidade entre as necessidades e habilidades e as oportunidades e exigências do ambiente de trabalho (Strauss & Parker, 2014).

### 2.2.3 Resiliência

A resiliência reflete a desenvoltura de um indivíduo, organização ou comunidade (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000) para sobreviver e se adaptar à adversidade e às situações de *stress* (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009; Krouse & Afifi, 2007; Zautra, Hall, & Murray, 2008). Não se trata de um estado estático, mas desenvolve-se ao longo do tempo (Sutcliffe & Vogus, 2003), sendo utilizada sempre que existe o confronto com situações ou eventos imprevistos.

Embora a resposta de resiliência possa ser universal, nem todos têm a mesma capacidade nem as forças ambientais que fortalecem ou enfraquecem a resiliência. Efetivamente, Gallo, Bogart, Vranceanu, e Matthews (2005) mencionam que as pessoas diferem em termos de força interior, flexibilidade e capacidade de reserva.

Os indivíduos considerados resilientes são flexíveis (London, 1993), parecem ter um locus interno de controlo, perspetivam as mudanças como oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Zautra et al., 2008) e tendem a estar altamente motivados, estabelecendo metas elevadas e desenvolvendo uma forte ética de trabalho

(Riley, 2012). As pessoas resilientes parecem utilizar os eventos adversos como catalisadores do seu crescimento interno pessoal, o que aumenta a sua autoestima e autoeficácia e, conseqüentemente, a capacidade de lidar com novos eventos adversos futuros (Bonanno, 2004; Sutcliffe & Vogus, 2003; Youssef & Luthans, 2007).

Steca, Alessandri, e Caprara (2010) realizaram um estudo com três protótipos de personalidade (resiliente, excessivamente controlados e sub-controlados) e constataram que os indivíduos resilientes têm menos dificuldade em tomar decisões de carreira, demonstram mais afetividade positiva e relatam maior satisfação com a vida. Os resultados do estudo destacam ainda que os resilientes apresentam níveis relativamente mais baixos de *burnout* e conflito trabalho-família, além de níveis mais altos de satisfação com a vida.

Riley (2012) propôs um Modelo de Processo de Resiliência, concebido a partir de uma revisão de literatura sobre resiliência e os seus fatores situacionais e disposicionais, incluindo, a resiliência ao nível organizacional, familiar e individual. Para o autor, a resiliência tem de ser perspectivada de uma forma holística, por se tratar de um fenómeno multidimensional.

Segundo o Modelo de Processo de Resiliência de Riley (2012), a resiliência dos indivíduos, famílias e organizações tem um efeito cumulativo, sinérgico, interativo e interrelacionado. Quando um indivíduo enfrenta um evento stressante e/ou traumático no trabalho, ele pode recorrer aos seus próprios recursos e também aos dos membros da família e colegas. De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll (1989), os indivíduos esforçam-se para proteger e construir recursos e com isso alcançar níveis mais altos de satisfação e saúde psicológica. Estes recursos podem ser definidos como valores individuais, tais como autoestima, relacionamentos, tempo, paz interior, dinheiro, etc. Quando os indivíduos enfrentam conflitos (e.g., entre trabalho e família), os recursos são mobilizados para evitar perdas (Riley, 2012).

Portanto, perante a adversidade, ocorre uma transferência de resiliência a qual pode ajudar na construção de fortes laços entre o trabalho e família e vice-versa. Os recursos coletivos tornam-se uma força efetiva que pode ser usada para perceber as situações de forma positiva e fornecer oportunidades adicionais para o crescimento



transformacional e o bem-estar, com repercussões positivas quer para o indivíduo, quer para a sua família e organização (Riley, 2012), ou seja, resultando num equilíbrio eficaz entre a vida pessoal e a vida familiar.

Para García Ramirez (2012) a resiliência é um atributo natural e universal, formado por aspetos biológicos, psicológicos e sociais, apoiando-se em aspetos gerais que moldam a personalidade e a forma de vida de cada sujeito. O mesmo autor menciona algumas características que maximizam a resiliência: ligações afetivas com os outros sujeitos; locus de controlo interno; autoestima; pensamento positivo e motivação.

MacLeod et al. (2016) referem que a resiliência pode ser encarada como um processo contínuo e não apenas como traço de personalidade, evidenciando que a resiliência nos adultos mais velhos se encontra relacionada com uma maior longevidade, menor depressão e melhor qualidade de vida.

#### 2.2.4 Workaholism

O *workaholism* está intrinsecamente relacionado com as mudanças sociais, culturais e económicas que se têm vindo a evidenciar nas últimas décadas, concretamente, pela profunda alteração do significado que os indivíduos e a sociedade atribuem ao trabalho, bem como ao tempo que se dedica ao mesmo (Beiler-May, Williamson, Clark, & Carter, 2017) e à multiplicidade de locais e métodos onde o mesmo se desenrola (Nonnis, Cucca, Cortese, & Massidda, 2017).

Descrito como um vício (Ng, Sorensen, & Feldman, 2007), ou uma síndrome (Aziz & Zickar, 2006), tem havido pouco consenso na definição de *workaholism* (Cai & Toaddy, 2017; Dírik & Erylmaz, 2016), o que na opinião de Clark, Michel, Zhdanova, Pui, e Baltes (2014) tem dificultado a sua pesquisa.

Lipka, Waszczak, e Winnicka-Wejs (2014) descreveram os principais sintomas de *workaholism*: 1) um sentido de obrigação interno para trabalhar e uma incapacidade para deixar de pensar no trabalho; 2) reconhecer o trabalho como o sentido da vida; 3) perda de controlo sobre a própria vida pelo envolvimento excessivo no trabalho e

definição de padrões muito elevados e frequentemente irrealistas; 4) a vida profissional escoa todo o tempo disponível (falta de tempo para outras atividades); 5) comportamento errático que resulta da aplicação de mecanismos defensivos (e.g., negar o problema, racionalizando as jornadas de trabalho mais longas); 6) incapacidade de "abster-se" do trabalho sem ter pensamentos e emoções autodestrutivas (pensamento constante sobre trabalho, stress, complexo de culpa e ansiedade).

De um modo geral, os *workaholics* são pessoas que trabalham excessivamente, ou seja, além do que é visto como exigido pela organização, e têm uma dependência quase compulsiva para com o trabalho (Aziz, Uhrich, Wuensch, & Swords, 2013; Clark, Michel, Stevens, Howell, & Scruggs, 2014; Yüksel, 2014). Tendem a dificultar ainda mais o seu trabalho, para além do necessário e não gostam de delegar trabalho noutras pessoas. Mas este trabalho excessivo não pode ser contabilizado apenas pelo número de horas despendidas por semana, com o trabalho, pois isso não tem em consideração as razões pelas quais os *workaholics* passam tanto tempo a trabalhar (Ng et al., 2007).

De acordo com Clark et al. (2014) o motivo pelo qual os *workaholics* despendem de tantas horas em trabalho excessivo não se deve a fatores externos, tais como problemas financeiros, um casamento insatisfatório ou pressão por parte da organização ou até de um supervisor, mas devido a uma compulsão interna incontrolável, e é isso que distingue o *workaholism* do conceito de envolvimento no trabalho (Yüksel, 2014).

O *workaholism* tem sido associado a resultados positivos e negativos. No que concerne a aspetos positivos, Ng et al. (2007) referem que o *workaholism* pode resultar num aumento da satisfação no trabalho, o que será compreensível numa fase inicial. Porém, existem múltiplos resultados negativos que acabam por suplantar esta satisfação inicial, tais como: piores resultados em termos de saúde mental (Taris, Schaufeli, & Verhoeven, 2005), pior saúde física (Kanai, Wakabayashi, & Fling, 1996) e aumento do conflito trabalho-família (Bakker, Demerouti, & Burke, 2009), perigando o equilíbrio desejável entre a vida pessoal e a vida profissional (WLB).

Clark et al. (2014) realizaram uma metanálise sobre *workaholism* e constataram que este está relacionado a resultados negativos, concretamente, com aumento do *stress* no trabalho, conflitos trabalho-vida, *burnout*, diminuição da satisfação com a vida e

saúde física e saúde emocional/mental precária. De salientar que os dados demonstram que o *workaholism* não estava significativamente relacionado com o desempenho no trabalho, embora tivesse pequenas relações positivas com as perspectivas de carreira.

Serrano-Fernandez, Boada-Grau, Gil-Ripoll, e Vigil-Colet (2016) também concretizaram um estudo que revelou que o *workaholism* está negativamente relacionado com a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Em contraste, os investigadores, também, investigaram o envolvimento no trabalho e constataram que este constructo, embora se relacione positivamente, de forma leve, com o *workaholism*, é distinto e está positivamente associado à satisfação no trabalho e desempenho no trabalho, e negativamente associado à intenção de rotatividade. Os investigadores concluíram, assim, que o *workaholism* tem consequências negativas, enquanto o envolvimento tem consequências positivas em termos de bem-estar e de desempenho.

Lipka, Waszczak e Winnicka-Weis (2014) caracterizam o *workaholism* como o comportamento acelerado de vida, onde subsistem aspetos afetivos (satisfação no trabalho), aspetos cognitivos (pensamentos, opiniões), atitudes referentes ao trabalho (excesso de zelo) ou personalidade obsessivo-compulsiva (perfeccionismo, rigor exagerado, rigidez).

#### 2.2.5 Afeto Positivo

De acordo com Barrett e Russell (1999) o afeto é um conceito mais geral do que a emoção ou o humor e consiste nos sentimentos mais básicos que as pessoas podem aceder conscientemente. O afeto positivo, em concreto, amplia a atenção e promove o pensamento criativo, a resolução de problemas, a exploração e as interações sociais positivas (Fredrickson, 1998), promovendo a resolução de conflitos (Longo, 2015).

A psicologia positiva defende que as emoções positivas relacionadas com a esperança e o otimismo aumentam a probabilidade de ter sucesso no futuro (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001), pelo aumento dos recursos pessoais adaptativos (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008).

Um dos principais construtos da pesquisa organizacional positiva é o capital psicológico positivo (*PsyCap*), o qual conforma a combinação de quatro recursos psicológicos positivos: 1) a autoeficácia ou confiança; 2) otimismo presente e futuro; 3) perseverança na meta (esperança) e a capacidade de redirecionar os caminhos em direção aos objetivos; e 4) resiliência face a problemas e adversidades para atingir objetivos (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Transpondo este conceito do capital psicológico positivo para o conflito trabalho-família, este pode propiciar uma gestão mais criativa deste conflito, através do desenvolvimento de ações proativas e inovadoras que possibilitem esse desejável equilíbrio (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009).

Segundo Morganson et al. (2014) um funcionário com níveis mais altos de *PsyCap*, quando confrontado com conflitos trabalho-família, provavelmente, pensará de forma mais positiva e sentir-se-á capaz de gerir e lidar com esse conflito pois acredita que detém os recursos necessários para o fazer. Assim, o *PsyCap*, que é um recurso que pode ser desenvolvido e treinado (Voydanoff, 2004), pode atuar como um recurso positivo na facilitação do WLB.

Isto remete para a Teoria do enriquecimento trabalho-família de Greenhaus e Powell (2006), que defende que os recursos gerados num dos domínios (família ou trabalho) aprimoram diretamente o desempenho no outro domínio; ou indiretamente através do efeito positivo nos recursos para enfrentar o conflito.

À luz desta teoria, o trabalho pode fazer com que um indivíduo se sinta feliz o que o pode tornar num melhor membro da família. Portanto, aqui fala-se em capital trabalho-família, pois a participação no trabalho promove ganhos em recursos psicossociais que facilitam o desempenho familiar. (Morganson et al., 2014)

Carlson, Kacmar, Wayne, e Grzywacz (2006) desenvolveram uma escala para aferir este constructo de enriquecimento trabalho-família. Esta escala compõe-se de dezoito itens, consistindo em três dimensões referentes à direção trabalho-família (desenvolvimento, influência e capital) e três dimensões que se reportam à direção família-trabalho (desenvolvimento, afeto e eficiência).

Alguns estudos (e.g., Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz, & Whitten, 2010; Carlson et al., 2006) têm vindo a demonstrar os benefícios individuais e organizacionais que advêm deste enriquecimento trabalho-família que a perspetiva do afeto positivo acarreta, concretamente, uma melhoria no desempenho dos funcionários, maior produtividade organizacional, maior satisfação profissional, conjugal e familiar e bem-estar psicológico, ou seja, um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida familiar (WLB).

#### 2.2.6 Job Stress

Lazarus e Folkman (1984) definiram *stress* como uma relação entre uma pessoa e o seu ambiente, a qual é avaliada como ameaçadora, colocando em risco o seu bem-estar. Os autores postularam três fases de avaliação cognitiva que ocorrem durante as situações stressantes: avaliação primária, avaliação secundária e reavaliação.

A avaliação primária concerne ao processo preceptivo cognitivo pelo qual um indivíduo percebe algo como stressante, neutro ou positivo. A avaliação secundária consiste na avaliação sobre o que pode ser feito perante a situação, ou seja, o indivíduo vai decidir se possui os recursos para enfrentar e lidar com o *stressor*. A reavaliação envolve uma perceção alterada sobre o quão stressante a situação é tendo por base novas informações do ambiente (Lazarus & Folkman, 1984).

O *stress* elevado conduz a uma sensação de mau estar, especialmente, quando um indivíduo percebe que não tem os recursos de enfrentamento ou usa estratégias ineficazes para lidar com o *stress* (Lazarus & Folkman, 1984).

O *Job stress*, ou *stress* relacionado com o trabalho, foi identificado como um dos maiores problemas no ambiente de trabalho da União Europeia (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010), pelo que tem vindo a ser alvo de uma preocupação crescente (Mirela & Madalina-Adriana, 2011; Nouri & Soltani, 2017; Shukla & Srivastava, 2016).

O *job stress* tem sido relacionado com algumas consequências nefastas para a saúde mental e física dos funcionários, acarretando também consequências económicas para as organizações (Parker & DeCotiis, 1983). Traduzindo-se numa resposta emocional,

cognitiva, comportamental e fisiológica aos aspetos agressivos e prejudiciais do trabalho, o *job stress* caracteriza-se por um sentimento desconfortável e indesejável (Parker & DeCotiis, 1983), de desamparo, sobretudo quando os indivíduos sentem que têm que enfrentar tarefas que suplantam as suas habilidades ou conhecimento (Mirela & Madalina-Adriana, 2011).

Jamal (2016) acrescenta que os fatores stressantes podem ser: políticas organizacionais, burocracia, ambiguidade no papel a desempenhar e inadequação de recursos, etc.

No que diz respeito à relação entre o *job stress* e o desempenho, Jamal (2007) destaca a relação curvilínea em U invertido. Segundo esse modelo, a ausência de *stress* condiciona negativamente o desempenho pois não chega a ativar o envolvimento do trabalhador; em contraste, quando o indivíduo experiencia um elevado nível de *stress* no trabalho passa a despende muito tempo a lidar com o stress e não tanto com o seu desempenho laboral; portanto, a condição ideal é a de um nível moderado de *stress*, que ainda assim possibilite ao indivíduo o direcionamento das suas energias para um melhor desempenho (Jamal, 2007, 2016).

Nouri e Soltani (2017) mencionam que o *stress* organizacional repercute-se no equilíbrio intelectual e emocional, assim como nas características físicas e no desempenho laboral. Isto significa que quanto mais elevado for o nível de *stress* organizacional, maiores são as consequências negativas, podendo existir uma diminuição da motivação e satisfação no trabalho e uma diminuição do sentido de comprometimento e lealdade organizacional.

#### 2.2.7 Reward System

Atualmente, os *reward system*, ou sistemas de recompensas, constituem uma parte importante da gestão de uma organização, sobretudo quando existe uma preocupação com o envolvimento dos funcionários e com o meio ambiente da empresa (Taufek, Zulkifle, & Sharif, 2016).

As recompensas servem para estimular o esforço e os comportamentos necessários para a empresa atingir os seus objetivos (Marx, Soares, & Barros, 2016). Para Jeffrey e Slocum (2005), o sistema de recompensa define a relação entre a organização e o indivíduo, especificando os termos de troca através dos quais o trabalhador pode sentir-se motivado e envolvido com seu trabalho (Hsieh & Chen, 2011).

Balkin (1992) destacou um outro tipo de utilidade para os sistemas de recompensa, concretamente, para encorajar determinados funcionários a deixarem uma empresa voluntariamente, evitando penalidades legais. Nestes casos, a administração pode ajustar o sistema para torná-lo pouco atraente (em termos de benefícios e lucros) levando o funcionário a decidir sair voluntariamente da organização.

Hsieh e Chen (2011) realça que a motivação dos trabalhadores pode constituir um desafio, pois os seus comportamentos são motivados por necessidades e desejos variados, tal como as suas expectativas e perceções de equidade e de justiça também podem variar.

Mikulić, Šimunić, e Nikolić (2013) distinguem as recompensas intrínsecas, que podem ser conquistas de lugares, maior satisfação e crescimento pessoal; das recompensas extrínsecas que compreendem incentivos materiais: salário, benefícios (e.g., seguros, pensões, bolsas, dias de folga, férias) e outras formas de compensação pelo trabalho investido. Estas recompensas podem agir como recursos que podem ser essenciais no WLB.

Para Gross e Friedman (2004), um bom *reward system* impulsiona o os trabalhadores a alcançarem novos níveis de desempenho, constituindo um meio poderoso para implementar a estratégia competitiva de uma organização. Contudo, Mikulić et al. (2013) referem que os sistemas de recompensas podem ter um efeito positivo quando se pretende atrair e reter pessoas, mas não existe um impacto significativo no desempenho. Os autores destacam que no caso de grupos, quando existe recompensa, como é necessária cooperação, normalmente existe um incremento do desempenho, no entanto, em algumas circunstâncias, a competição entre grupos pode conduzir a uma redução do desempenho geral.

Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, e Gorn (2011) mencionam que os *system rewards* podem não ter impacto na inovação das empresas e que, em alguns casos, até pode diminuir essa capacidade, sobretudo quando os trabalhadores passam a investir em projetos de inovação de menor risco, com o intuito de aumentar as possibilidades de receberem mais dinheiro.

O sistema de recompensas assume relevância na gestão organizacional, uma vez que a organização se preocupa com o comprometimento dos sujeitos e com o contexto laboral, assim como se preocupam com a gestão, motivação e produtividade organizacional (Taufek, Zulkifle e Sharif, 2016).

#### 2.2.8 Leader Member Exchange

A qualidade da relação diádica entre os líderes e os subordinados, nas organizações, tem sido estudada através da teoria *Leader Member Exchange* (LMX) (Erdogan & Enders, 2007; Graen & Uhl-Bien, 1995; Harris, Harris, & Eplion, 2007).

A LMX sugere que os líderes empregam uma estrutura de trocas sociais, estabelecendo variados tipos de relacionamentos com os funcionários (Graen & Uhl-Bien, 1995; Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005). Por sua vez, a qualidade desses relacionamentos, que difere entre funcionários para um mesmo líder, influencia as atitudes e os comportamentos profissionais dos funcionários, concretamente, o desempenho e a satisfação no trabalho (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2011).

Durante estas transações diádicas, os líderes podem receber aprovação na forma de *status*, lealdade e potencial para obterem ainda mais influência. Em troca, os funcionários podem receber recompensas intrínsecas e extrínsecas, como autoridade, liberdade, promoção, bônus, atribuições favoráveis de trabalho, etc. (Basu & Green, 1997).



Bauer e Erdogan (2015) referem que os líderes são mais inclusivos e comunicativos com alguns funcionários do que com outros. Assim, os líderes formam relacionamentos de alta qualidade, confiança, afetividade e respeito com um subconjunto de sua equipa, enquanto tendem a ter uma troca social de baixa qualidade com outros membros.

Quando a qualidade LMX de um colega de trabalho diverge do outro, as relações entre colegas de trabalho são negativamente afetadas. Isto traduz-se em sentimentos de inveja, com a percepção de que existem diferenças na distribuição de recursos em virtude do favoritismo, o que pode trazer prejuízos para o desempenho dos funcionários e acarretar consequências negativas para a organização (Erdogan & Bauer, 2015).

Por outro lado, os relacionamentos de elevada qualidade de LMX contribuem para a saúde dos funcionários, diminuem o absentismo (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009), a capacidade de autonomia e inovação (Basu & Green, 1997) e aumentam o envolvimento no trabalho dos funcionários, o que, indiretamente, influencia positivamente a organização como um todo (Gerstner & Day, 1997).

Segundo Erdogan e Bauer (2015), a maioria dos trabalhos de investigação sobre a teoria LMX utiliza uma das duas medidas: a) a LMX-7 que é unidimensional e consiste em sete itens; b) o LMX-Multidimensional que consiste em doze itens, compreendendo quatro dimensões com três itens cada (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional).

### 2.2.9 Valores Éticos Corporativos

Os Valores Éticos Corporativos são considerados a dimensão central da cultura de uma organização (Elçi, Ki'tapçı, & Ertürk, 2007). Estes podem ser implícitos ou expressos e são compostos pelos valores éticos corporativos e as políticas formais e informais de uma organização (Hunt, Wood, & Chonko, 1989; Sharma, Borna, & Stearns, 2009), indo mais além do que o que está definido na missão da empresa.

Sims e Keon (1997) referiram que os valores éticos corporativos estão positivamente relacionados com o grau de satisfação dos funcionários e negativamente relacionados à sua intenção expressa de rotatividade.

Schwepker e Good (1999) referem que os funcionários comprometidos, geralmente, sentem uma conexão com os valores da empresa. Sharma et al. (2009) vão mais além e referem que a percepção de justiça dos funcionários tem potencial para criar uma verdadeira distorção perceptual dos valores éticos corporativos da organização. Dependendo da magnitude e direção das distorções perceptivas, o comprometimento dos funcionários e o desempenho podem variar. Ou seja, um indivíduo que se identifica com a ética da sua organização terá uma motivação intrínseca aumentada, reforçando o vínculo com a organização.

## 2.3 Consequências do Work-Life Balance

### 2.3.1 Satisfação com a vida

O estudo relativo ao bem-estar teve o seu início no contexto da Psicologia Positiva, movimento científico que se iniciou em 1998 através de Seligman (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A Psicologia Positiva tem procurado investigar a felicidade salientando duas abordagens distintas: a perspectiva hedónica e a perspectiva eudaimónica (Delle Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick, & Wissing, 2011).

A visão hedónica adota uma visão do bem-estar como prazer ou felicidade focando-se no bem-estar subjetivo, ou seja, mais afeto positivo, menos afeto negativo e maior satisfação com a vida (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999).

A perspectiva hedónica refere-se à forma como as pessoas avaliam a qualidade e a satisfação com as suas condições e circunstâncias de vida (Novo, 2003). Portanto, trata-se de uma visão que está relacionada com o prazer, com a satisfação com a vida e com a felicidade, tendo em conta as experiências a nível dos sentimentos e os afetos positivos e negativos, ou seja, o seu balanço afetivo (Diener, 1984).

Assim, embora possa haver alguma concordância sobre os componentes importantes da designada vida boa, como saúde e relacionamentos bem-sucedidos, os indivíduos, provavelmente, atribuem pesos diferentes a esses componentes (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985), ou seja, a satisfação com a vida é um conceito subjetivo.

De acordo com Kashyapa, Josephb, e Deshmukhc (2016) o conceito de bem-estar e de satisfação com a vida, dos funcionários, tem vindo a ser alvo crescente de interesse e, inclusivo, tem sido assumido como uma estratégia para as organizações dos tempos modernos.

Para avaliação da satisfação com a vida, no global, foi criada a Escala de Satisfação com Vida (Pavot & Diener, 2009). Os itens do SWLS são globais em vez de específicos, por natureza, permitindo que, quem responde, pondere os domínios de suas vidas em termos de seus próprios valores, chegando a um julgamento global da satisfação com a vida (Pavot & Diener, 2009).

Torna-se essencial que as organizações e os líderes estabeleçam programas de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, visando o bem-estar e a satisfação com a vida dos funcionários, já que esta última afeta diretamente os principais resultados organizacionais, como a produtividade (Kashyapa et al., 2016).

### 2.3.2 Desempenho Individual

Para Obiageli, Uzochukwu, e Ngozi (2015) o desempenho dos funcionários, numa organização, é uma área crucial, pois para atingirem os seus objetivos e obterem vantagem competitiva, as organizações precisam de indivíduos com alto desempenho.

Segundo Sonnentag e Frese (2005) não obstante a elevada relevância do conceito de desempenho individual e do seu uso generalizado na investigação, a verdade é que trata-se de um conceito de difícil clarificação. Ainda assim, parece ser evidente que se trata de um conceito multidimensional que comporta um aspeto de ação (isto é, comportamental) e um aspeto de resultado.

Do ponto de vista individual, o desempenho também é muito importante pois realizar as tarefas e atuar a um alto nível pode traduzir-se numa fonte de satisfação pessoal e implicar a obtenção de recompensas financeiras ou outros benefícios, incluindo melhores oportunidades de carreira. Por outro lado, quando a pessoa não consegue realizar os objetivos pode experienciar o fracasso e isso pode ser altamente pernicioso para o seu bem-estar (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000) e, concretamente, para o WLB.

Deste modo, e tal como refere Sheppard (2016), é importante que as organizações implementem programas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional pois estes podem ajudar a melhorar a cultura organizacional e o desempenho geral dos funcionários.

### 2.3.3 Turnover

A intenção de *turnover*, ou intenção de rotatividade voluntária, refere-se à probabilidade percebida de um indivíduo deixar a organização empregadora, ou a disposição para se retirar voluntariamente da organização (Oosthuizen et al., 2016; Price, 2001; Radzi, Ramley, Salehuddin, & Othman, 2009).

De acordo com Schyns, Torka, e Gössling (2007) a intenção de rotatividade é um fenómeno sobre o qual as organizações precisam de refletir e tomar medidas para o evitar, porque a rotatividade está ligada a custos, entre os quais: custos de recrutamento e de seleção de novos empregados e custos com a integração de novos elementos, que no início ainda não são produtivos para a empresa.

Assim, a rotatividade implica perda de capital humano, mas também a perda de conhecimento intangível da organização, o qual pode ser aproveitado por organizações concorrentes. Com a entrada de novos funcionários, a organização tem de fazer novos investimentos, nomeadamente, com processos de recrutamento e com processos de integração e treino (Balfour & Neff, 1993).

Sunder, Kumar, Goreczny, e Maurer (2017) chamam a atenção para as organizações orientadas para vendas, pois o efeito prejudicial das altas taxas de rotatividade da força de vendas tem extensas implicações para as empresas. Os vendedores estão ativamente envolvidos no processo de estabelecimento de relações de fidelização com os clientes, e a sua saída pode refletir-se através de perdas de receita (perda de clientes) e perdas em termos de investimentos feitos pela empresa.

A intenção de *turnover* é o melhor preditor imediato do comportamento real de *turnover* de um funcionário (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) e a insatisfação no trabalho tem sido repetidamente identificada como a razão mais importante pela qual os funcionários deixam seus empregos (Hossam, 2014).

Demerouti et al. (2001) também chamam a atenção para o impacto do *stress* e do *burnout* na intenção de rotatividade. Para estes autores, as exigências do trabalho (e.g., carga física, pressão de tempo) e os recursos (e.g., *feedback*, recompensas, controle, participação, segurança no emprego, suporte por parte do líder), têm impacto na intenção de sair do emprego.

Para evitar a rotatividade podem ser instituídas várias estratégias, incluindo a construção de comprometimento organizacional, o aumento da satisfação no trabalho, promoção baseada no mérito e ter um bom grupo de trabalho (Ertas, 2015; Sunder et al., 2017).

Cho e Song (2017) a rotatividade dos membros corresponde à perda de capital humano e à perda de conhecimento institucional da organização.

#### 2.3.4 Comportamento Proativo

Para Kamia e Porto (2011) o comportamento proativo é definido como um conjunto de comportamentos que excedem o que está predeterminado, ou seja, conforma as situações em que o trabalhador procura, de modo espontâneo, introduzir mudanças no seu ambiente de trabalho, antecipando-se aos problemas para atingir metas de longo prazo que beneficiam a organização.

As pessoas que exibem um comportamento proativo são aquelas que não hesitam em alterar o seu ambiente, nem se deixam limitar pelas forças situacionais. Bateman e Crant (1993) descrevem estas pessoas como pessoas de personalidade proativa, pois procuram oportunidades de mudanças, mostram iniciativa, antecipam e solucionam problemas, são ativas, perseveram até alcançar seus objetivos, mostram-se mais ativamente envolvidas com o mundo à sua volta e desenvolvem atividades profissionais que destacam as redes interpessoais de trabalho e potencializam as suas carreiras.

Parker, Williams, e Turner (2006) desenvolveram um trabalho de investigação com o objetivo de investigar se as diferenças individuais e variáveis ambientais de trabalho afetam os estados cognitivos e motivacionais e se seriam estes que induziam o comportamento proativo. No modelo, os investigadores testaram como variável individual a personalidade proativa, e como variáveis ambientais a autonomia no trabalho, a confiança nos colegas e o suporte da chefia. Foram também selecionados como estados cognitivo-motivacionais: autoeficácia, controlo da situação, orientação para a mudança e capacidade do funcionário de definir o seu trabalho de forma ampla, para além do conjunto de tarefas técnicas imediatas. Os resultados revelaram que, com a exceção do suporte por parte da chefia, cada antecedente foi importante, embora por intermédio de diferentes processos. Os investigadores concluíram que tanto a situação de trabalho quanto as diferenças individuais são relevantes para a emissão de comportamentos proativos, sendo essas relações mediadas pelos estados cognitivo-motivacionais.

O comportamento proativo pode assim gerar resultados benéficos quer para o indivíduo quer para a organização. Do ponto de vista individual, o comportamento proativo está relacionado com a realização pessoal e com a liderança transformacional. No nível organizacional, a proatividade pode introduzir melhorias na performance de serviços da empresa (e.g., introdução de novos produtos, serviços e processos) (Bateman & Crant, 1993).

### 3. Modelo e hipóteses

Este capítulo apresenta uma proposta de modelo conceptual da investigação e o levantamento das hipóteses da investigação.

#### 3.1 Modelo conceptual da investigação

O modelo conceptual é uma representação gráfica que é utilizada como ferramenta com o propósito de encontrar respostas ao problema de investigação e aos objetivos de pesquisa.

O modelo proposto é constituído pela variável principal, *Work-Life Balance*, e por mais 13 variáveis (das quais 9 correspondem a antecedentes e 4 a consequências da variável principal).

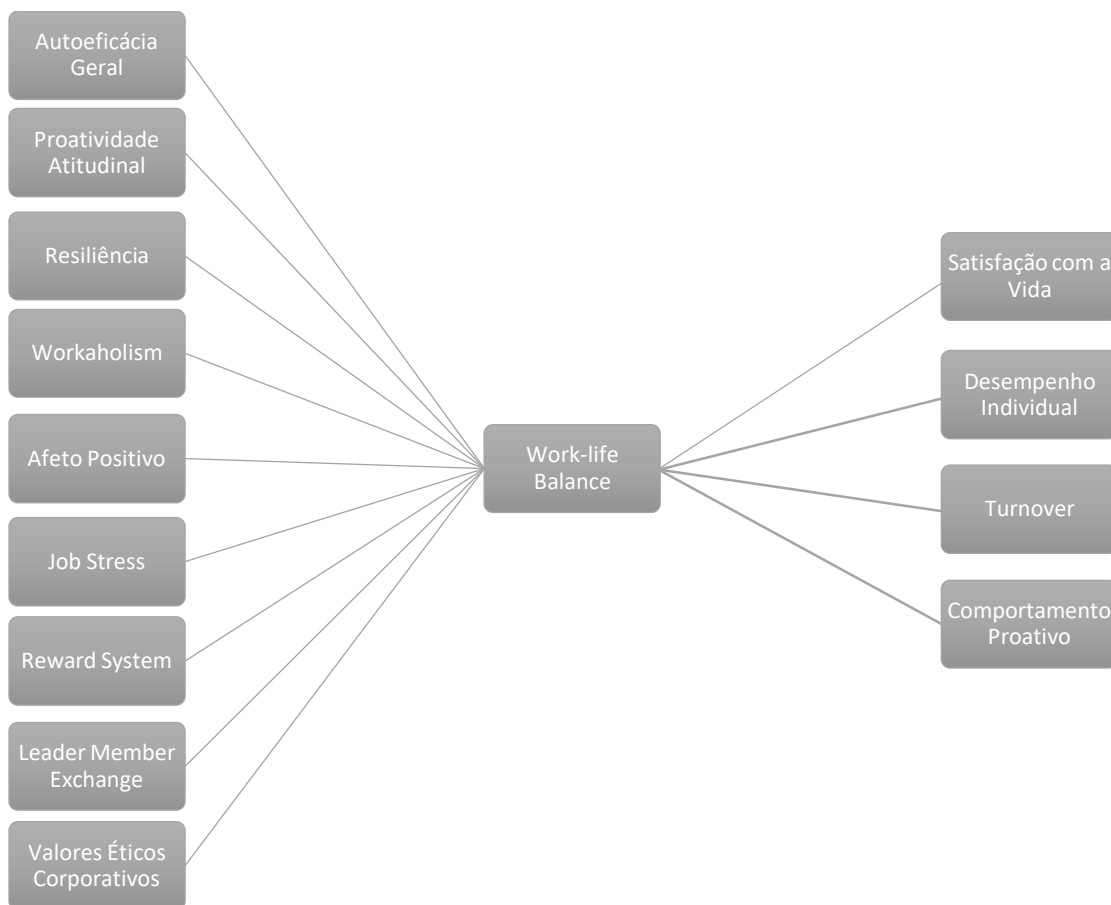


Figura 1: Modelo conceptual da investigação

## 3.2 Hipóteses da investigação

Após a construção do modelo conceptual de investigação, são definidas as hipóteses a serem testadas. Primeiramente as hipóteses referentes aos antecedentes da variável principal e de seguida as hipóteses referentes às consequências. O levantamento das hipóteses tem sempre por base o estudo de vários autores.

### 3.2.1 Antecedentes do Work-Life Balance

#### Autoeficácia Geral

A autoeficácia desempenha um papel de influência significativa no apoio organizacional percebido e no WLB (Thakur & Kumar, 2015).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva entre Autoeficácia Geral e WLF.

#### Proatividade Atitudinal

A proatividade atitudinal está associada a uma série de resultados positivos, nomeadamente, em termos de desempenho no trabalho (Thompson, 2005); sucesso na carreira (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001), a satisfação com a vida (Greguras e Diefendorff, 2009), o que pode ser determinante para atingir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (WLB).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre Proatividade Atitudinal e WLF.

#### Resiliência



Os indivíduos resilientes são adaptáveis e capazes de gerir melhor as suas vidas profissionais e pessoais (Milllear, Liossis, Shochet, Biggs, & Donald, 2007), lidando melhor com o *stress* e as adversidades relativas ao conflito trabalho-vida (Krouse & Afifi, 2007).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva entre Resiliência e WLF.

### *Workaholism*

De acordo com Yuksel (2014) as consequências do *workaholism*, podem dividir-se em consequências centradas no sujeito e na organização, sendo que as centradas no sujeito se baseiam nos resultados orientados pelo sujeito (*burnout*, conflito trabalho-vida, *stress*). Por sua vez, as centradas na organização referem-se às situações de *stress*, *burnout* e conflitos entre trabalho e vida, o que origina diminuição de produtividade e rotatividade de mão-de-obra.

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação negativa entre *Workaholism* e WLF.

### Afeto Positivo

O afeto positivo remete para a psicologia positiva, a qual utiliza teoria, pesquisa e técnicas aplicadas para promover e facilitar estados positivos de bem-estar (Seligman, 1999), designadamente, para promover e melhorar a satisfação e o bem-estar relacionados com o trabalho, ou seja, para se conseguir atingir um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Morganson, Litano, & O'Neill, 2014).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H5: Existe uma relação positiva entre Afeto Positivo e WLF.

### *Job Stress*

Quando analisamos a relação entre *job stress* e WLB devemos considerar as consequências relativas aos conflitos entre trabalho, vida e família. Esse conflito afeta a satisfação geral com a vida, o casamento e a rotatividade no trabalho (Efeoglu, 2006).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H6: Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e WLF.

### *Reward System*

Os gestores, em particular, possuem poder formal e informal para fornecer recursos, recompensas e apoio que podem ser um facilitador para a adoção e implementação de políticas de WLB (Rani & Mariappan, 2011).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H7: Existe uma relação positiva entre *Reward System* e WLF.

### *Leader Member Exchange*

O *leader member exchange* é um preditor proximal do bem-estar dos funcionários (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Van den, 2015), pelo que tem influência no WLB, e esta influência pode até ser mediada pela significância do trabalho (Tummers & Babette, 2014).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H8: Existe uma relação positiva entre *Leader Member Exchange* e WLF.

Valores Éticos Corporativos

Os VEC constituem os verdadeiros valores da organização influenciando a qualidade dos produtos e serviços, o relacionamento com clientes, fornecedores, comunidades e meio ambiente (Elçi et al., 2007; Hunt et al., 1989), bem como as próprias percepções dos funcionários acerca da responsabilidade social da organização (Vitell & Hidalgo, 2006). Deste modo, os VEC têm o potencial de aumentar a motivação e o envolvimento dos próprios funcionários (Hunt et al., 1989; Sharma et al., 2009), podendo contribuir para o aumento dos recursos necessários para os funcionários desenvolverem um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H9: Existe uma relação positiva entre Valores Éticos Corporativos e WLF.

### 3.2.2 Consequências do Work-Life Balance

#### Satisfação com a vida

O WLB, por conformar um equilíbrio trabalho-vida, está diretamente relacionado com a satisfação com a vida (Brombacher, 2014), tendo um forte impacto na percepção de satisfação e motivação dos funcionários.

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H10: Existe uma relação positiva entre WLF e Satisfação com a vida.

#### Desempenho individual

Amin e Malik (2017) desenvolveram um estudo através do qual constataram que o WLB tem, efetivamente, um impacto positivo no desempenho dos funcionários, o que aconteceu sobretudo por intermédio de esforços mútuos da parte dos funcionários e da organização. Os resultados estatísticos da análise de regressão provaram que existe um

impacto positivo significativo do equilíbrio entre a vida profissional e o desempenho dos funcionários (Amin & Malik, 2017).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H11: Existe uma relação positiva entre WLF e Desempenho individual.

### *Turnover*

Oosthuizen et al. (2016) desenvolveram um estudo cujos resultados sugerem que as experiências de interface positiva entre trabalho e casa, um equilíbrio entre a vida e o trabalho (WLB), podem estar associadas a níveis mais altos de satisfação no trabalho, em contraste, os elevados níveis de interação negativa entre o trabalho e casa, podem resultar em níveis mais elevados de intenção de rotatividade.

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H12: Existe uma relação negativa entre WLF e Turnover.

### Comportamento Proativo

De acordo com Gava (2009), o comportamento proativo influencia de forma positiva o desempenho empresarial, o que faz com que os resultados sejam superiores aos comportamentos que apenas respondem de forma reativa ao mercado.

Por esse motivo, o comportamento proativo pode ter consequências positivas, na medida em que se encontra associada à realização pessoal, liderança transformacional, atividades cívicas extracurriculares de estudantes ou desempenho de serviços organizacionais (Bateman & Crant, 1993; Jong & Ruyter, 2004).

Sugerindo-se assim a seguinte hipótese:

H13: Existe uma relação positiva entre o WLF e Comportamento Proativo.

Tabela 1: Hipóteses referentes aos antecedentes do WLB

<b>H1:</b> Existe uma relação positiva entre Autoeficácia Geral e WLF.
<b>H2:</b> Existe uma relação positiva entre Proatividade Atitudinal e WLF.
<b>H3:</b> Existe uma relação positiva entre Resiliência e WLF.
<b>H4:</b> Existe uma relação negativa entre <i>Workaholism</i> e WLF.
<b>H5:</b> Existe uma relação positiva entre Afeto Positivo e WLF.
<b>H6:</b> Existe uma relação negativa entre <i>Job Stress</i> e WLF.
<b>H7:</b> Existe uma relação positiva entre <i>Reward System</i> e WLF.
<b>H8:</b> Existe uma relação positiva entre <i>Leader Member Exchange</i> e WLF.
<b>H9:</b> Existe uma relação positiva entre Valores Éticos Corporativos e WLF.

Tabela 2: Hipóteses referentes as consequências do WLB

<b>H10:</b> Existe uma relação positiva entre WLF e Satisfação com a vida.
<b>H11:</b> Existe uma relação positiva entre WLF e Desempenho individual.
<b>H12:</b> Existe uma relação negativa entre WLF e <i>Turnover</i> .
<b>H13:</b> Existe uma relação positiva entre WLF e Comportamento Proativo.

## 4. Metodologia da investigação

Este capítulo remete à metodologia de investigação utilizada, explica a seleção da população e amostra, o método de recolha de dados, a elaboração do questionário, a operacionalização das variáveis, a caracterização da amostra, assim como as métricas do questionário e a análise fatorial exploratória.

### 4.1 Seleção da população e amostra

A população definida para esta investigação foi constituída por portugueses com idade superior a 18 anos e inferior a 65 anos (a idade foi definida dada a natureza do tema que se pretende estudar), de ambos os sexos, que estivessem de momento empregados e que abrange-se pessoas com idades, níveis de escolaridade, profissões e estado civil diferentes.

Foram respondidos 128 inquéritos, dos quais apenas 120 foram considerados válidos.

Foi utilizada uma amostra de conveniência para facilitar a recolha de dados.

### 4.2 Método de recolha de dados

Para efetuar a recolha de dados foi construído um questionário *online*, através da plataforma *Google Forms*.

O questionário desenvolvido foi divulgado através da rede social *Facebook*, e a recolha decorreu num período compreendido entre novembro e dezembro de 2018.

A realização do inquérito *online* foi a opção escolhida para a recolha de dados, na medida em que se trata de um método prático, económico, que possibilita atingir um grande número de pessoas de diversas localizações geográficas e também porque permite que os inquiridos mantenham o anonimato.

Pereira (2006) refere que “a utilização de computadores e, particularmente, da Internet pode facilitar muito o trabalho de recolha de inquéritos. Nomeadamente no que diz respeito à introdução, no computador, dos dados recolhidos para posterior tratamento estatístico.”

#### 4.3 Elaboração do questionário

O questionário aplicado foi dividido em três grupos principais. O primeiro grupo dizia respeito às perguntas relacionadas com os antecedentes do WLB e o segundo grupo abrangia as perguntas relacionadas com as consequências do WLB. No último grupo faziam parte as perguntas relacionadas com o perfil demográfico do inquirido, como o seu género, a sua idade, o seu estado civil, o seu nível de escolaridade, pergunta também quantas pessoas compõem o agregado familiar da pessoa inquirida e por fim questiona há quanto tempo o inquirido desempenha a função na qual trabalha atualmente.

O anonimato e a confidencialidade integravam as características do questionário. A obrigatoriedade de resposta a todas as questões também fazia parte das propriedades do questionário aplicado.

Tabela 3: Resumo da distribuição das perguntas do questionário

<i>Work-Life Balance</i>	5 Questões
Autoeficácia Geral	10 Questões
Proatividade Atitudinal	7 Questões
Resiliência	6 Questões
<i>Workaholism</i>	7 Questões
Afeto Positivo	7 Questões
<i>Job Stress</i>	13 Questões
<i>Reward System</i>	10 Questões
<i>Leader Member Exchange</i>	7 Questões
Valores Éticos Corporativos	4 Questões
Satisfação com a Vida	4 Questões

Desempenho Individual	10 Questões
<i>Turnover</i>	3 Questões
Comportamento Proativo	8 Questões

#### 4.4 Operacionalização das variáveis

Para proceder à operacionalização das variáveis foi fundamental recorrer à utilização das escalas de medição. Dessa forma, serão exibidas as métricas utilizadas para medir as variáveis do questionário realizado com os respetivos autores.

As escalas originais encontravam-se na língua inglesa, por isso foi necessária a tradução para língua portuguesa para posterior aplicação no questionário.

O maior número de questões foi concebido num formato de múltipla escolha, no qual os inquiridos tiveram que escolher apenas a alternativa que melhor se ajustasse à sua opinião.

A escala utilizada para todas as variáveis foi a escala de *Likert*, que se caracteriza por ser um método de avaliação por escolha múltipla com um intervalo de 1 a 7, sendo 1 “Discordo fortemente”, 2 “Discordo moderadamente”, 3 “Discordo ligeiramente”, 4 “Nem concordo nem discordo”, 5 “Concordo ligeiramente”, 6 “Concordo moderadamente”, 7 “Concordo fortemente”.

Serão apresentadas primeiramente o grupo de questões alusivas aos antecedentes do *Work-Life Balance* e posteriormente ao grupo de questões associadas às consequências do *Work-Life Balance*.

As restantes questões do inquérito são relativas ao perfil demográfico do inquirido.

Tabela 4: Métrica - *Work-Life Balance*



1	Estou satisfeito(a) com o meu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
2	Para mim é fácil conciliar o trabalho e a vida pessoal.
3	Consigo satisfazer igualmente bem as exigências tanto do meu trabalho como da minha vida pessoal.
4	Para mim é fácil conciliar atividades desgastantes e relaxantes.
5	Estou satisfeito(a) com as minhas prioridades entre o trabalho e a vida pessoal.

C. Syrek et al. (2011) C. J. Syrek, Apostel, & Antoni (2013) Braun & Peus (2018)

Tabela 5: Métrica - Autoeficácia Geral

1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.
2	Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.
3	Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos.
4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.
5	Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas.
6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.
7	Perante dificuldades consigo manter a calma porque confio nas minhas capacidades.
8	Quando confrontado/a com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções.
9	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.
10	Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995)

Tabela 6: Métrica - Proatividade Atitudinal

1	Passo o meu tempo identificando objetivos de longo prazo para mim mesmo.
2	Sinto-me mandatado/a para fazer as coisas acontecerem.
3	Sinto-me responsável pela minha própria vida.
4	A minha vida é guiada por um propósito.
5	Sou capaz de escolher as minhas próprias ações.
6	Foco os meus esforços em coisas que posso controlar.
7	Sei que existem inúmeras oportunidades que me esperam.

Schwarzer, R. (1999)

Tabela 7: Métrica - Resiliência

1	Recupero rapidamente após situações difíceis.
2	Não tenho dificuldade em realizar tarefas com acontecimentos stressantes.
3	Não levo muito tempo a recuperar de um evento stressante.
4	Saio reforçado/a quando algo mau acontece.
5	Consigo passar por momentos difíceis sem grande dificuldade.
6	Demoro muito pouco tempo para superar os contratempos da minha vida.

Bruce S., et al. (2008)

Tabela 8: Métrica - *Workaholism*

1	Já pensei em como libertar mais tempo para trabalhar.
2	Já passei muito mais tempo a trabalhar do que o inicialmente previsto.
3	Já trabalhei a fim de reduzir os sentimentos de culpa, ansiedade, desamparo e depressão.
4	Já me foi dito por outros para reduzir o trabalho e não os ouvir.
5	Já me aconteceu ficar stressado/a se tiver sido proibido de trabalhar.

6	Já desvalorizei passatempos, atividades de lazer e exercício por causa do meu trabalho.
7	Já trabalhei tanto que tenha prejudicado a minha saúde.

Andreassen, S., et al. (2012)

Tabela 9: Métrica - Afeto positivo

1	Eu sinto-me vivo/a e vital.
2	Eu sinto-me muito enérgico/a.
3	Às vezes eu estou tão vivo/a que eu só quero é começar algo.
4	Eu sinto que tenho energia e espírito.
5	Estou ansioso/a para cada novo dia.
6	Eu sinto-me quase sempre acordado/a e em alerta.
7	Sinto-me energizado/a.

Ryan & Frederick (1997)

Tabela 10: Métrica - *Job Stress*

1	Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho.
2	Trabalhar nesta empresa implica não ter o tempo suficiente com minha família.
3	O meu trabalho pede demais de mim do que deveria.
4	Gasto muito tempo no trabalho, com pequenos detalhes, falhando na compreensão de planos mais amplos.
5	Muitas vezes o meu trabalho deixa-me aborrecido/a ou irritado/a.
6	Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades.
7	Algumas vezes quando penso no meu trabalho sinto uma sensação de aperto no peito.
8	Frequentemente tenho a sensação que sou casado/a com a minha empresa.
9	Tenho muito trabalho e pouco tempo para o realizar.
10	Sinto-me culpado quando preciso de tirar uma folga no trabalho.

11	Às vezes temo que o telefone toque, por poder ser uma chamada do trabalho
12	Sinto-me como se nunca tivesse um dia de folga.
13	Demasiadas pessoas ao meu nível de trabalho sentem-se exaustas pelas exigências pedidas.

Parker & DeCotiis (1983)

Tabela 11: Métrica - *Reward System*

1	Os trabalhadores devem ser recompensados de acordo com as suas contribuições.
2	Trabalhadores com elevado nível de competências devem ter remunerações mais elevadas.
3	O meu salário reflete o meu desempenho.
4	O atual sistema de remuneração incentiva melhores desempenhos.
5	Estou informado sobre os padrões de desempenho a atingir.
6	O sistema de avaliação de desempenho é útil.
7	Recebo <i>feedback</i> do meu supervisor sobre o meu desempenho.
8	Os meus gerentes estão realmente interessados na minha avaliação de desempenho.
9	O processo de definição e de revisão de objetivos é justo.
10	O processo de avaliação ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

Armstrong & Brown (2006)

Tabela 12: Métrica - *Leader Member Exchange*

1	O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.
2	O meu supervisor entende os meus problemas e as minhas necessidades de trabalho.
3	O meu supervisor sabe quão eficaz eu sou no meu trabalho.

4	O meu supervisor está disposto a usar a sua influência para resolução dos meus problemas de trabalho.
5	Tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor.
6	Quando realmente preciso o meu supervisor está disposto a ajudar-me no meu trabalho.
7	Tenho confiança suficiente no meu supervisor podendo justificar e defender as suas decisões quando ele/a não está presente para o fazer.

Graen & Uhl-Bien (1995)

Tabela 13: Métrica - Valores Éticos Corporativos

1	Os gestores da minha empresa não se envolvem em comportamentos que considero não éticos.
2	A ética não é comprometida na minha empresa em prol do sucesso.
3	A gestão de topo tem informado inequivocamente que os comportamentos antiéticos não são tolerados.
4	Se um gerente na minha empresa é descoberto por se envolver em comportamentos antiéticos que resulte principalmente em ganhos pessoais, ele ou ela será imediatamente repreendido na empresa.

Shelby, Hunt, Van R., Wood, & Lawrence, B. Chonko (1989)

Tabela 14: Métrica - Satisfação com a vida

1	Na maioria dos casos a minha vida está próxima do meu ideal.
2	As condições da minha vida são excelentes.
3	Estou satisfeito/a com a minha vida.

4	Se pudesse viver de novo a minha vida, não mudaria quase nada.
---	--

Diener et al. (1985)

Tabela 15: Métrica - Desempenho Individual

1	Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?
2	Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?
3	Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?
4	Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
5	Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
6	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
7	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?
8	Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?
9	Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?
10	Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?

Mott, P. (1972)

Tabela 16: Métrica - *Turnover*

1	Muitas vezes penso em desistir.
2	Provavelmente no próximo ano vou procurar um emprego novo.
3	Se pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar na organização atual.

Camman et al. (1979)

Tabela 17: Métrica - Comportamento Proativo

1	Procurei identificar preocupações do serviço ao cliente.
2	Procurei o <i>feedback</i> dos clientes para ver se havia algum problema.
3	Tentei corrigir os processos defeituosos do atendimento ao cliente antes que eles se tornassem problemas.
4	Tentei resolver problemas antes que os clientes percebessem.
5	Antecipei preocupações de serviço ao cliente antes que eles fossem notados por outros.
6	Tomei a iniciativa de identificar problemas de atendimento ao cliente.
7	Tentei aprender com outros departamentos sobre como estávamos a fazer para ter certeza de que não havia reclamações.
8	Pedi <i>feedback</i> sobre questões de serviço ao cliente de outros departamentos.

Dyne L. & LePine J. (1998)

#### 4.6 Pré-teste

Pereira (2006) define “o pré-teste é a realização do inquérito numa pequena amostra de respondentes para identificar e eliminar erros potenciais. Os respondentes do pré-teste devem ser semelhantes aos da amostra que vai responder ao inquérito final.”

Assim foi realizado um pré-teste a uma pequena amostra de 15 pessoas, que apresentavam características semelhantes à amostra total.

O questionário foi distribuído pessoalmente e teve como objetivo verificar a compreensão das questões, detetar erros e calcular o tempo total que o questionário demora a ser respondido.

Os resultados do pré-teste apontaram a necessidade de modificar algumas questões para as tornar mais claras e também corrigir alguns pequenos erros. Em média o tempo que os inquiridos demoravam a responder ao questionário rondava os 12 minutos.

#### 4.7 Caracterização da amostra

Foram inquiridas 120 pessoas, sendo 74 inquiridos do sexo feminino que corresponde a 61% e 46 inquiridos do sexo masculino que corresponde a 39% da amostra.

Tabela 18: Género

Género		
	Frequência	Percentagem
Masculino	46	39%
Feminino	74	61%
Total	120	100%

No que diz respeito à idade dos inquiridos 14% tem idades compreendidas entre 18 e 25 anos, 34% com idades abrangidas desde 26 a 35 anos, 21% dos inquiridos com idades entre 36 e 45 anos, 25% com idades entre 46 e 55 anos e apenas 6% com idade superior a 55 anos.

Tabela 19: Idade

Idade
-------



	Frequência	Percentagem
18 – 25	17	14%
26 – 35	41	34%
36 – 45	25	21%
46 – 55	30	25%
>55	7	6%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Relativamente ao estado civil dos inquiridos o maior destaque vai para casado(a) com uma percentagem de 50%, também com grande impacto solteiro(a) com uma percentagem de 30%, já divorciado(a), em união de facto e viúvo(a) com percentagens bastante inferiores.

Tabela 21: Estado civil

Estado civil		
	Frequência	Percentagem
Solteiro (a)	37	30%
Divorciado (a)	8	7%
Viúvo (a)	1	1%
União de facto	14	12%
Casado (a)	60	50%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Quanto ao nível de escolaridade 23 inquiridos tem o 9º ano de escolaridade, com o 12º ano 47 inquiridos, com licenciatura 34 inquiridos, com mestrado 16 inquiridos e nenhum inquerido possui doutoramento.

Tabela 20: Nível de escolaridade

Nível de escolaridade		
	Frequência	Porcentagem
9º Ano	23	19%
12º Ano	47	39%
Licenciatura	34	29%
Mestrado	16	13%
Doutoramento	0	0%
Total	120	100%

Sobre o agregado familiar dos inquiridos com apenas 1 pessoa no agregado 15% da amostra, 2 pessoas no agregado 17%, 3 pessoas no agregado 37%, 4 pessoas no agregado 24%, 5 pessoas no agregado 6% e mais que 5 pessoas no agregado apenas 1%.

Tabela 22: Agregado familiar

Agregado familiar		
	Frequência	Porcentagem
1	18	15%
2	20	17%
3	44	37%
4	29	24%
5	7	6%
>=5	2	1%
Total	120	100%

No que se refere ao tempo no qual o inquirido desempenha a função atual podemos perceber que o maior número de inquiridos trabalha na mesma posição há mais de 5 anos (58%).

Tabela 23: Tempo no qual desempenha a função atual

Tempo no qual desempenha a função atual		
	Frequência	Porcentagem
<1 ano	16	13%
1 a 3 anos	19	16%
3 a 5 anos	16	13%
>5 anos	69	58%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

#### 4.8 Análise fatorial exploratória

Depois de finalizada a recolha de dados procedeu-se à introdução dos dados no programa estatístico SPSS.

Pestana & Gageiro (2008) definem análise fatorial como um “conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução num número de variáveis necessárias para os descrever”.

Segundo Pestana & Gageiro (2008) o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é um procedimento estatístico que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de modo a prosseguir com a análise fatorial. O KMO pode variar entre 0 e 1, quando os valores estão próximos de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de 0 indicam que existe uma correlação fraca entre as variáveis. Kaiser adjetiva os valores do KMO como:

Tabela 24: KMO

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

Conforme a tabela acima demonstra o teste KMO considera valores compreendidos entre 0,9 e 1 como muito bons, considera valores entre 0,8 e 0,9 como bons, valores entre 0,7 e 0,8 são considerados médios, associa valores entre 0,6 e 0,7 como razoáveis, valores entre 0,5 e 0,6 como maus e por fim valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis.

Para Pestana e Gageiro (2008) o “ Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesmas características.”

O Alpha de Cronbach possui valores que variam entre 0 e 1.

Tabela 25: Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	
>0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Razoável
0,6 – 0,7	Fraca
<0,6	Inadmissível

(Pestana e Gageiro, 2008)

Conforme a tabela acima indica o teste Alpha de Cronbach define valores acima de 0,9 como muito bons, considera valores entre 0,8 e 0,9 como bons, valores entre 0,7 e 0,8 como razoáveis, valores entre 0,6 e 0,7 como fracos e com os valores abaixo dos 0,6 como inadmissíveis.

Tabela 26: Análise fatorial exploratória

Variável	Nº de itens	Itens	Alfa de Cronbach	KMO	Bartlett's Test	Número de dimensões	% Variância Explicada
Work-Life Balance	5	WLB1, WLB2, WLB3, WLB4, WLB5	0,982807	0,934334	0,000	1	92,118449
Autoeficácia Geral	10	AG1, AG2, AG3, AG4, AG5, AG6, AG7, AG8, AG9, AG10	0,977218	0,946053	0,000	1	83,081798
Proatividade Atitudinal	7	PA1, PA2, PA3, PA4, PA5, PA6, PA7	0,932503	0,890540	0,000	1	72,085439
Resiliência	6	R1, R2, R3, R4, R5, R6	0,972461	0,931251	0,000	1	88,041921
Workaholism	7	W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7	0,896434	0,888550	0,000	1	61,945688
Afeto Positivo	7	AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP6, AP7	0,976059	0,911524	0,000	1	87,531295
Job Stress	13	JS1, JS2, JS3, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8, JS9, JS10, JS11, JS12, JS13	0,965476	0,938770	0,000	1	71,004456
Reward System	10	RS1, RS2, RS3, RS4, RS5, RS6, RS7, RS8, RS9, RS10	0,948053	0,916702	0,000	2	60,129683 20,274918
Leader Member Exchange	7	LMX1, LMX2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX6	0,972104	0,972104	0,000	1	85,709574

		LMX7					
Valores Éticos Corporativos	4	VEC1, VEC2, VEC3, VEC4	0,940986	0,940986	0,000	1	85,038087
Satisfação com a Vida	4	SV1, SV2, SV3, SV4	0,949913	0,949913	0,000	1	87,317487
Desempenho Individual	10	DI1, DI2, DI3, DI4, DI5, DI6, DI7, DI8, DI9, DI10	0,976828	0,976828	0,000	1	83,333408
Turnover	3	T1, T2, T3	0,904483	0,904483	0,000	1	83,968237
Comportamento Proativo	8	CP1, CP2, CP3, CP4, CP5, CP6, CP7, CP8	0,979257	0,979257	0,000	1	87,639938

Recorrendo à análise concebida através do programa estatístico SPSS e aplicando o teste KMO, obteve-se os resultados acima descritos. Percebe-se assim que as variáveis “*Work-Life Balance*”, “*Autoeficácia Geral*”, “*Resiliência*”, “*Afeto Positivo*”, “*Job Stress*”, “*Reward System*”, “*Leader Member Exchange*”, “*Valores Éticos Corporativos*”, “*Satisfação com a Vida*”, “*Desempenho Individual*”, “*Turnover*”, “*Comportamento Proativo*” apresentam valores acima de 0,9 considerados muito bons. As variáveis “*Proatividade Atitudinal*” e “*Workaholism*” possuem valores no intervalo compreendido entre 0,8 e 0,9, considerados por isso como valores bons.

Relativamente ao Alfa de Cronbach, as variáveis “*Work-Life Balance*”, “*Autoeficácia Geral*”, “*Resiliência*”, “*Afeto Positivo*”, “*Job Stress*”, “*Reward System*”, “*Leader Member Exchange*”, “*Valores Éticos Corporativos*”, “*Satisfação com a Vida*”, “*Desempenho Individual*”, “*Turnover*”, “*Comportamento Proativo*” possuem valores acima de 0,9 valores, considerados muito bons. A variável “*Workaholism*” é a única em que o valor está compreendido no intervalo de 0,8 - 0,9, considerado assim como um valor bom.

Em relação à percentagem da variância explicada é sugerida que esta seja superior a 60%, as variáveis apresentaram no geral níveis considerados significativos.

O teste de Bartlett mede a existência de correlações significativas entre os itens, é recomendado que os valores sejam inferiores a 0,05, rejeitando-se assim a hipótese nula. Os resultados obtidos foram todos iguais a 0,000.

Podemos então concluir que as métricas utilizadas são adequadas para cada variável do modelo.

## 5. Resultados

Este capítulo ocupa-se da apresentação dos resultados do estudo empírico, abordando o tratamento de dados por SPSS.

Primeiramente fizemos uma análise descritiva das variáveis, onde foi calculado o mínimo, o máximo, a média e o desvio padrão.

Em seguida abordamos o impacto das variáveis sociodemográficas género e idade.

Termina com o cálculo da regressão linear múltipla e teste das hipóteses, com a finalidade de descobrir quais as hipóteses que foram corroboradas e quais as hipóteses que não foram corroboradas.

### 5.1 Análise descritiva das variáveis

A análise descritiva tem como objetivo resumir, sumarizar e explorar o comportamento da amostra. Através do programa estatístico SPSS extraímos a análise descritiva das variáveis em estudo, calculando assim as médias, os desvio-padrões, os mínimos e máximos a todas as variáveis em estudo.

Depois procedeu-se às respetivas interpretações com base na tabela abaixo.

Tabela 27: Análise descritiva das variáveis

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Work-Life Balance	1,00	7,00	4,5069	1,56263
Autoeficácia Geral	2,00	7,00	5,0400	1,20896
Proatividade Atitudinal	1,75	7,00	5,1262	1,20312
Resiliência	1,00	7,00	4,5181	1,43597
Workaholism	1,00	7,00	3,3821	1,33988
Afeto Positivo	1,86	7,00	5,0345	1,38802



Job Stress	1,00	7,00	3,1769	1,48238
Reward System	1,40	7,00	4,8250	1,38134
Leader Member Exchange	1,29	7,00	4,9476	1,49313
Valores Éticos Corporativos	1,00	7,00	5,0313	1,49212
Satisfação com a Vida	1,00	7,00	4,6396	1,44282
Desempenho Individual	2,00	7,00	5,1408	1,13222
Turnover	1,00	7,00	2,7667	1,70877
Comportamento Proativo	2,00	7,00	5,1146	1,27687

As variáveis “Autoeficacia Geral”, “Proatividade Atitudinal”, “Resiliência”, “Afeto Positivo”, “Reward System”, “Leader Member Exchange”, “Valores Éticos Corporativos”, “Desempenho Individual” e “Comportamento Proativo” apresentam valores médios superiores a 4 valores, o que quer dizer que o inquirido dá importância a estas variáveis relativamente ao “*Work-Life Balance*”.

As variáveis “*Workaholism*” e “*Job Stress*” apresentam valores neutros, o que quer dizer que o inquirido não dá muita importância a essas variáveis no que diz respeito ao “*Work-Life Balance*”.

“*Turnover*” é a variável que apresenta o valor médio mais baixo, média=2,7667, o que quer dizer que o inquirido não acha essa variável relevante quando se fala de “*Work-Life Balance*”.

## 5.2 Impacto das variáveis sociodemográficas

Para estudar o impacto das variáveis sociodemográficas recorreu-se ao teste *T-Student*, onde se avalia as diferenças significativas das médias das respostas do inquérito relativas ao género e à idade. As diferenças entre as médias das amostras são consideradas como significativas para níveis de significância  $p < 0,05$ , rejeitando-se assim a hipótese nula.

### 5.2.1 Género

Neste tópico procura-se descobrir se existe diferenças significativas nas respostas entre os inquiridos do sexo masculino e os inquiridos do sexo feminino.

Tabela 28: Impacto da variável sociodemográfica - género

Variável	Masculino		Feminino		T-Student	SIG
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Work-Life Balance	4,3986	1,52124	4,5743	1,59435	-0,597	0,551
Autoeficácia Geral	4,8891	1,26513	5,1338	1,17161	-1,079	0,283
Proatividade Atitudinal	5,0062	1,21590	5,2008	1,19731	-0,860	0,391
Resiliência	4,2428	1,53788	4,6892	1,35128	-1,668	0,098
Workaholism	3,4534	1,36503	3,3378	1,33145	0,458	0,648
Afeto Positivo	4,9286	1,51238	5,1004	1,31117	-0,658	0,512
Job Stress	3,1990	1,57558	3,1632	1,43226	0,128	0,898
Reward System	4,8457	1,42060	4,8122	1,36602	0,129	0,898
Leader Member Exchange	4,6957	1,57261	5,1042	1,43000	-1,464	0,146
Valores Éticos Corporativos	4,8043	1,61152	5,1723	1,40567	-1,317	0,190
Satisfação com a Vida	4,4674	1,54345	4,7466	1,37647	-1,031	0,305
Desempenho Individual	5,0043	1,23269	5,2257	1,06489	-1,042	0,300
Turnover	2,8261	1,88920	2,7297	1,59878	0,299	0,765
Comportamento Proativo	4,8804	1,31945	5,2601	1,23636	-1,594	0,114

Através do quadro acima pode concluir-se assim que não são manifestadas diferenças significativas entre o género masculino e o feminino, pois nenhuma variável apresenta valores com  $p < 0,05$ .

Verifica-se também que género masculino dá mais importância às variáveis “*Workaholism*” (média=3,4534), “*Job Stress*” (média=3,1990), “*Reward System*” (média=4,8457) e “*Turnover*” (média=2,8261). Todas as outras variáveis em estudo são mais valorizadas pelo género feminino.

## 5.2.2 Idade

Neste tópico procura-se descobrir se existe diferenças significativas nas respostas entre os inquiridos com idade igual ou superior a 35 anos e com idade inferior a 35 anos.

Tabela 29: Impacto da variável sociodemográfica - idade

Variável	Idade >=35		Idade <35		T-Student	SIG
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Work-Life Balance	4,5024	1,54130	4,5133	1,60775	-0,038	0,970
Autoeficácia Geral	5,1314	1,12682	4,9120	1,31640	0,980	0,329
Proatividade Atitudinal	5,2061	1,15435	5,0143	1,27163	0,860	0,391
Resiliência	4,6905	1,40544	4,2767	1,45749	1,566	0,120
Workaholism	3,4673	1,24158	3,2629	1,47119	0,823	0,412
Afeto Positivo	5,1490	1,34110	4,8743	1,44959	1,069	0,287
Job Stress	3,2527	1,46936	3,0708	1,50889	0,661	0,510
Reward System	4,8271	1,40485	4,8220	1,36191	0,020	0,984
Leader Member Exchange	5,0857	1,45978	4,7543	1,53239	1,201	0,232
Valores Éticos Corporativos	5,2643	1,39284	4,7050	1,57766	2,051	0,042
Satisfação com a Vida	4,7321	1,44358	4,5100	1,44628	0,830	0,408
Desempenho Individual	5,2657	1,11354	4,9660	1,14618	1,436	0,154
Turnover	2,5667	1,50720	3,0467	1,93782	-1,525	0,130
Comportamento Proativo	5,1536	1,29400	5,0600	1,26351	0,394	0,694

Com recurso ao teste *T-Student* concluímos que apenas a variável “Valores Éticos Corporativos” apresenta diferenças significativas entre os dois segmentos etários, com  $p < 0,05$ . Todas as outras variáveis não demonstram diferenças significativas, todos os valores possuem um  $p > 0,05$ .

Verifica-se também que os inquiridos com idade inferior a 35 anos dão mais importância às variáveis “*Work-life Balance*” (média=4,5133) e “*Turnover*” (média=3,0467). O fato de a variável “*Turnover*” ser mais valorizada por pessoas com idade inferior a 35 anos pode ser explicada pelo medo de mudança das pessoas mais velhas, que preferem a estabilidade e não estão tão dispostas a mudar.

Todas as outras variáveis em estudo são mais valorizadas pelos inquiridos com idade superior ou igual a 35 anos.

### 5.3 Regressão linear múltipla

Neste tópico irá estimar-se o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) através da utilização da regressão linear múltipla, operando no *software* estatístico SPSS.

O coeficiente de correlação de Pearson, ( $r$ ), mede o grau de relacionamento linear entre duas variáveis quantitativas e apresenta sempre valores situados entre -1 e 1. Existe uma correlação entre duas variáveis quando uma delas está, de alguma forma, relacionada com a outra. Quando  $r = 1$  significa uma correlação perfeita entre as duas variáveis.

O coeficiente de determinação,  $R^2$ , mede a quantidade de variância da variável dependente relativamente às variáveis independentes. O  $R^2$  varia entre 0 e 1, indicando, em percentagem, o quanto o modelo consegue explicar os valores observados. Quanto maior o  $R^2$ , mais explicativo é o modelo, melhor ele se ajusta à amostra. Quando  $R^2 = 0$

significa que não existe relação entre as variáveis, encontrando-se o modelo desajustado.

A análise da regressão linear tem como objetivo permitir selecionar as variáveis que manifestam melhores resultados e que melhor explicam o modelo do estudo. Assim, será verificado se hipóteses inicialmente formuladas serão corroboradas ou não.

A decisão de manter ou retirar variáveis será feita de acordo com o teste F na análise da variância (ANOVA). Este teste é utilizado para testar a hipótese nula (H0). Caso o *p-value* seja menor que o nível de significância ( $p < 0,05$ ) então a hipótese é considerada significativa.

Modelo da Regressão linear múltipla:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_i X_{pj} + \varepsilon_j$$

$\beta_1$  - Coeficientes de regressão

$\varepsilon_j$  – Erros ou variabilidade residual

A dedução do modelo pelo método *stepwise* deu origem à seguinte tabela:

Tabela 30: Resultados obtidos através regressões lineares múltiplas relativos aos antecedentes do WLB

Variáveis	Work-Life Balance	
	$\beta$	Significância
Autoeficácia Geral	0,186	0,032
Proatividade Atitudinal	---	---
Resiliência	---	---
Workaholism	-0,190	0,006
Afeto Positivo	0,194	0,0026
Job Stress	-0,327	0,000
Reward System	---	---

Leader Member Exchange	---	---
Valores Éticos Corporativos	0,150	0,002
R <sup>2</sup>	0,716	
F	57,542	
Constante	3,251	

Variável dependente: WLB

Variáveis independentes: AG, PA, R, W, AF, JS, RS, LMX, VEC

Equação que simboliza o modelo ajustado:

$$\text{WLB} = 3,251 + 0,186\text{AG} - 0,190\text{W} + 0,194\text{AP} - 0,327\text{JS} + 0,150\text{VEC} + \epsilon$$

Podemos concluir que o modelo final dos antecedentes do WLB possui um coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) de 0,716. O coeficiente de determinação do novo modelo permite explicar 71,6% da variância do WLB.

As variáveis “Proatividade Atitudinal”, “Resiliencia”, “Reward System” e “Leader Member Exchange” foram excluídas do modelo pois apresentam um  $p > 0,05$ .

A dedução do modelo pelo método stepwise deu origem à seguinte tabela:

Tabela 31: Resultados obtidos através das regressões lineares múltiplas relativos às consequências do WLB

Variáveis	Satisfação com a Vida	Desempenho Individual	Turnover	Comportamento Proativo
Work-Life Balance	0,793	0,599	-0,701	0,518
R <sup>2</sup>	0,629	0,359	0,491	0,268
F	200,349	65,952	113,799	43,188
Constante	1,338	3,186	6,220	3,208

Variáveis dependentes: SV, DI, T, CP

Variável independente: WLB

Equações que simbolizam o modelo ajustado:

$$SV = 1,338 + 0,793WLB + \epsilon$$

$$DI = 3,186 + 0,599WLB + \epsilon$$

$$T = 6,220 - 0,701WLB + \epsilon$$

$$CP = 3,208 + 0,518WLB + \epsilon$$

Através dos resultados obtidos no programa estatístico SPSS podemos concluir com o auxílio da tabela acima que a variável “Satisfação com a Vida” possui um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,629, o que explica 62,9% da relação com a variável “*Work-Life Balance*”.

A variável “Desempenho Individual” detém coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,359, o que explica 35,9% da relação com a variável “*Work-Life Balance*”.

A variável “*Turnover*” dispõe de um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) com valor de 0,491, o que explica 49,1% da relação com a variável “*Work-Life Balance*”.

A variável “Comportamento Proativo” apresenta um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,268, o que explica 26,8% da relação com a variável “*Work-Life Balance*”.

## 5.4 Teste de hipóteses

No início desta investigação foram formuladas 13 hipóteses, das quais 9 correspondiam aos antecedentes e 4 às consequências do WLB. Neste tópico será apresentado os resultados obtidos através de regressões lineares múltiplas de forma a concluir-se se as hipóteses são ou não corroboradas.

Também será lembrado o modelo conceptual inicial, mas dividido em dois submodelos (um referente aos antecedentes e outro referente às consequências). Estes modelos serão reformulados conforme os resultados obtidos no teste das hipóteses.



Figura 2: Submodelo referente aos antecedentes do WLB



#### 5.4.1 Hipóteses referentes aos antecedentes do WLB

##### **H1: Existe uma relação positiva entre Autoeficácia Geral e WLB.**

---

A variável “Autoeficácia Geral” apresenta influência positiva na variável “WLB”, ou seja, a variável independente releva impacto na variável dependente e por isso não é excluída do modelo.

Concluimos assim que a hipótese H1 é corroborada.

##### **H2: Existe uma relação positiva entre Proatividade Atitudinal e WLB.**

---

A variável “Proatividade Atitudinal” foi excluída do modelo, o que demonstra a inexistência de relevância na variável “WLB”.

Concluimos assim que a H2 não é corroborada.

##### **H3: Existe uma relação positiva entre Resiliência e WLB.**

---

A variável “Resiliência” foi excluída do modelo, o que demonstra a inexistência de relevância na variável “WLB”.

Concluimos assim que a hipótese H3 não é corroborada.

##### **H4: Existe uma relação negativa entre *Workaholism* e WLB.**

---

A variável “*Workaholism*” apresenta uma influência negativa na variável “WLB”, ou seja, a variável independente releva impacto na variável dependente e por isso não é excluída do modelo.

Concluimos assim que a hipótese H4 é corroborada.

##### **H5: Existe uma relação positiva entre Afeto Positivo e WLB.**

---

A variável “Afeto Positivo” apresenta uma influência positiva na variável “WLB”, ou seja, a variável independente releva impacto na variável dependente e por isso não é excluída do modelo.

Concluimos assim que a hipótese H5 é corroborada.

**H6: Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e WLB.**

A variável “*Job Stress*” apresenta uma influência negativa na variável “WLB”, ou seja, a variável independente releva impacto na variável dependente e por isso não é excluída do modelo.

Concluimos assim que a hipótese H6 é corroborada.

**H7: Existe uma relação positiva entre *Reward System* e WLB.**

A variável “*Reward System*” foi excluída do modelo, o que demonstra a inexistência de relevância na variável “WLB”.

Concluimos assim que a hipótese H7 não é corroborada.

**H8: Existe uma relação positiva entre *Leader Member Exchange* e WLB.**

A variável “*Leader Member Exchange*” foi excluída do modelo, o que demonstra a inexistência de relevância na variável “WLB”.

Concluimos assim que a hipótese H8 não é corroborada.

**H9: Existe uma relação positiva entre Valores Éticos Corporativos e WLB.**

A variável “Valores Éticos Corporativos” apresenta uma influência positiva na variável “WLB”, ou seja, a variável independente releva impacto na variável dependente e por isso não é excluída do modelo.

Concluimos assim que a hipótese H9 é corroborada.

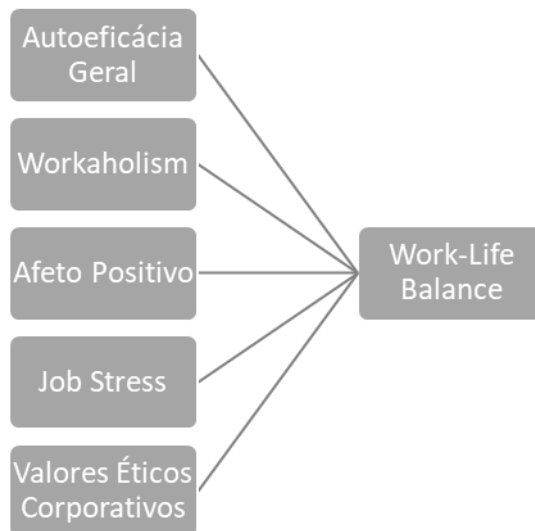


Figura 4: Submodelo reformulado referente aos antecedentes do WLB

#### 5.4.2 Hipóteses referentes às consequências do WLB

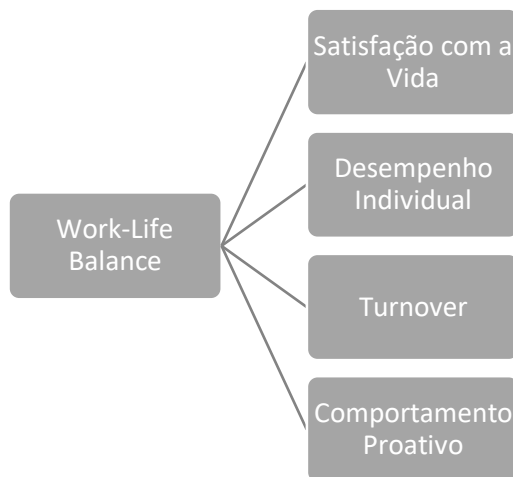


Figura 3: Submodelo inicial referente às consequências do WLB

**H10: Existe uma relação positiva entre WLB e Satisfação com a vida.**

O “WLB” aumenta em média 0,793 (79,3%) por unidade com o aumento da variável “Satisfação com a Vida”.

Concluimos assim que a hipótese H10 é corroborada.

**H11: Existe uma relação positiva entre WLB e Desempenho individual.**

O “WLB” aumenta em média 0,599 (59,9%) por unidade com o aumento da variável “Desempenho Individual”.

Concluimos assim que a hipótese H11 é corroborada.

**H12: Existe uma relação negativa entre WLB e Turnover.**

O “WLB” diminuiu em média 0,701 (70,1%) por unidade com a diminuição da variável “Turnover”.

Concluimos assim que a hipótese H12 é corroborada.

**H13: Existe uma relação positiva entre WLB e Comportamento Proativo.**

O “WLB” aumenta em média 0,518 (51,8%) por unidade com o aumento do “Comportamento Proativo”.

Concluimos assim que a hipótese H13 é corroborada.

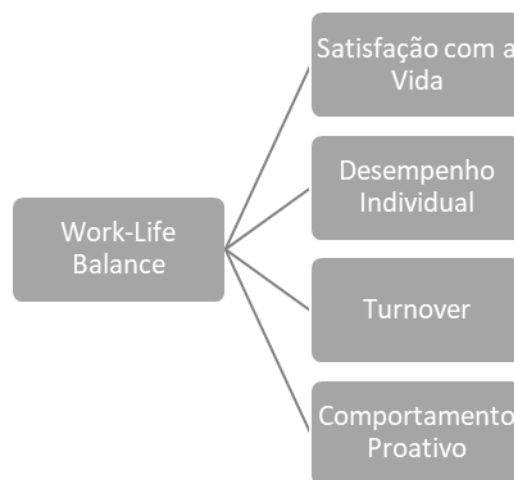


Figura 5: Submodelo reformulado referente às consequências do WLB

### 5.4.3 Resumo das hipóteses

Concluimos assim que, as hipóteses referentes às variáveis “Autoeficácia Geral”, “*Workaholism*”, “Afeto Positivo”, “*Job Stress*”, “Valores Éticos Corporativos”, “Satisfação com a Vida”, “Desempenho Individual”, “*Turnover*” e “Comportamento Proativo” tem impacto no “WLB”, assumindo-se assim como hipóteses corroboradas.

As hipóteses associadas às variáveis “Proatividade Atitudinal”, “Resiliência”, “*Reward System*” e “*Leader Member Exchange*” não demonstraram impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assumindo-se assim como hipóteses não corroboradas.

Tabela 32: Resumo da corroboração das hipóteses

Hipóteses	Corroborada / Não Corroborada
H1: Existe uma relação positiva entre Autoeficácia Geral e WLB	Corroborada
H2: Existe uma relação positiva entre Proatividade Atitudinal e WLB	Não Corroborada
H3: Existe uma relação positiva entre Resiliência e WLB	Não Corroborada
H4: Existe uma relação negativa entre <i>Workholism</i> e WLB	Corroborada
H5: Existe uma relação positiva entre Afeto Positivo e WLB	Corroborada
H6: Existe uma relação negativa entre <i>Job Stress</i> e WLB	Corroborada
H7: Existe uma relação positiva entre <i>Reward System</i> e WLB	Não Corroborada
H8: Existe uma relação positiva entre <i>Leader Member Exchange</i> e WLB	Não Corroborada
H9: Existe uma relação positiva entre Valores Éticos Corporativos e WLB	Corroborada
H10: Existe uma relação positiva entre Satisfação com a Vida e WLB	Corroborada
H11: Existe uma relação positiva entre Desempenho Individual e WLB	Corroborada
H12: Existe uma relação negativa entre <i>Turnover</i> e WLB	Corroborada
H13: Existe uma relação positiva entre Comportamento Proativo e WLB	Corroborada

## 5.5 Discussão de resultados

Como era especulado a variável “Autoeficácia Geral” mostrou uma influência positiva no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, comprovando a teoria de Thakur e Kumar (2015). A variável “Autoeficácia Geral” não foi excluída do modelo e a hipótese foi considerada corroborada.

Contrariamente ao que seria de esperar a variável “Produtividade Altitudinal” não mostrou impacto no WLB, o que não foi de acordo com o que os autores descreveram. A hipótese não foi corroborada e a variável foi excluída do modelo.

A variável “Resiliência” não mostrou impacto no WLB, a variável foi excluída do modelo e a hipótese não foi corroborada. Não confirmando assim a teoria de Krouse e Afifi (2007) que mencionam que os indivíduos resilientes lidam melhor com as adversidades relativas ao conflito trabalho-família.

Tal como era aguardado a variável “*Workaholism*” tem influência negativa no WLB, o que vai de encontro com as declarações de Yuksel (2014). A variável não foi excluída do modelo e a hipótese foi corroborada.

Como era esperado o “Afeto Positivo” mostrou influência no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A variável não foi excluída do modelo e a hipótese foi corroborada. A revisão de literatura de Morganson, Litano e O’neill (2014) vai de encontro ao nosso resultado.

Assim como presumido o “*Job Stress*” mostrou que influencia negativamente o WLB. A variável não foi excluída do modelo e a hipótese foi corroborada. Segundo Efeoglu (2006) na relação entre WLB e *job stress* deve-se considerar as consequências relativas aos conflitos entre trabalho e família.

Contrariamente à literatura de Rani e Mariappan (2011) que expõe que os gestores possuem poder para fornecer ferramentas que visam facilitar a adoção e implementação de políticas de WLB. A variável “*Reward System*” não mostrou impacto no WLB, por isso a variável foi excluída do modelo e a hipótese não foi corroborada.

A variável “*Leader Member Exchange*” não mostrou impacto no WLB. Por isso a hipótese não foi corroborada e a variável foi excluída do modelo.

“Valores Éticos Corporativos” não mostrou impacto no WLB, a variável não foi excluída do modelo e a hipótese foi corroborada. Confirmando assim a teoria dos autores aquando o levantamento de hipóteses.

A variável “Satisfação com a Vida” mostrou através dos resultados acima descritos que tem influência no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, o que vai de encontro com a literatura de Brombacher (2014).

O WLB mostrou impacto na variável “Desempenho Individual”, também foi confirmada por Amin e Malik (2017) que desenvolveram um estudo através do qual constataram que o WLB tem impacto positivo no desempenho dos funcionários. A variável “Desempenho Individual” não foi excluída do modelo e a hipótese foi corroborada.

Como era esperado o WLB mostrou impacto na variável “*Turnover*” o que comprova a teoria de Oosthuizen et al. (2016) que menciona que os níveis de interação negativa entre trabalho e casa podem resultar em níveis mais elevados de intenção de rotatividade. A variável “*Turnover*” não foi excluída do modelo e a hipótese foi corroborada.

Como presumido o WLB mostrou impacto na variável “Comportamento Proativo”, ou seja, a variável não foi excluída do modelo e a hipótese foi considerada corroborada. Os autores mencionados no levantamento das hipóteses citam que o comportamento proactivo está associado tanto a realizações pessoais como a realizações profissionais.

## 6. Conclusões

### 6.1 Conclusão

O tema WLB tem sido cada vez mais estudado e debatido por diversos autores, tanto a nível organizacional como a nível pessoal. Esta matéria tornou-se ao longo do tempo mais importante e com mais relevância à qual são constantemente associadas e acrescentadas mais variáveis aos estudos com o propósito de obter mais relações, mais conexões e mais respostas.

Grande parte do nosso dia é passado a trabalhar mas, não só de trabalho vive o Homem. As pessoas não dão todas a mesma importância ao seu trabalho, como nem todas as pessoas dão mesma relevância à vida pessoal no entanto, a organização onde a pessoa trabalha torna-se essencial para ajudar o funcionário na gestão do seu tempo e na sua qualidade de vida.

No início da dissertação foi estabelecido como objetivo central desta investigação estudar o que pode influenciar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, procurando identificar as variáveis que pudessem ter impacto nesse mesmo equilíbrio. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura a um conjunto de antecedentes e consequências propostos que pudessem controlar de forma positiva ou negativa o WLB e criado um modelo conceptual. Com isto, foi possível a dedução das hipóteses a serem testadas de forma a dar resposta ao objetivo inicial. Assim, foi aplicado um questionário *online* a uma determinada população, através do qual obteve-se 120 respostas válidas, que posteriormente foram testadas através de regressões lineares múltiplas obtidas por meio do software estatístico SPSS.

Os resultados da investigação demonstraram que as hipóteses relativas às variáveis “Autoeficácia Geral”, “*Workaholism*”, “Afeto Positivo”, “*Job Stress*”, “Valores Éticos Corporativos”, “Satisfação com a Vida”, “Desempenho Individual”, “*Turnover*”, “Comportamento Proativo” tem impacto no “WLB”. As hipóteses associadas às variáveis “*Workaholism*”, “*Job Stress*” e “*Turnover*” revelam uma relação negativa, enquanto as restantes variáveis manifestaram um efeito positivo no “*Work-Life Balance*”.



As hipóteses alusivas às variáveis “Proatividade Atitudinal”, “Resiliência”, “*Reward System*” e “*Leader Member Exchange*” não demonstraram impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assumindo-se assim como hipóteses não corroboradas.

## 6.2 Contribuições teóricas

A presente dissertação demonstra conclusões significativas e consideráveis através da revisão de literatura e dos resultados obtidos. De seguida serão descritas as 3 principais contribuições deste estudo.

A primeira contribuição diz respeito à revisão de literatura relativamente ao WLB. Uma literatura que inclui bibliografia considerada relativamente recente.

A segunda contribuição refere-se também à revisão de literatura de 9 antecedentes e de 4 consequências da variável principal. O que oferece um conhecimento acrescido e aprofundado em relação a estes temas.

A terceira contribuição está relacionada com as diferenças do modelo conceptual inicial e o final. Após análise dos inquéritos foram retiradas 4 variáveis do modelo que não demonstraram impacto suficiente no WLB para a amostra. O modelo conceptual de investigação proposto inicialmente era composto por 9 antecedentes e 4 consequências, no final apenas 5 antecedentes permaneceram no modelo e mantiveram-se todas as consequências.

No fundamental, esta investigação introduziu um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes que a própria literatura já tinha identificado mas que careciam de investigação empírica, como a resiliência, o *workaholism*, os valores éticos corporativos, e como consequentes a satisfação com a vida, assim como o uso da proatividade atitudinal e comportamental, como antecedente e consequente.

### 6.3 Contribuições para a gestão

O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um desafio emergente tanto para os funcionários como para os seus líderes.

As empresas que implementam programas de equilíbrio entre o trabalho e família reconhecem que o bem-estar dos funcionários afeta toda a organização. Os gestores tornam-se assim fundamentais para encontrar formas de assegurar esse equilíbrio, principalmente no que diz respeito a flexibilidade.

A autogestão também se torna importante na medida em que as pessoas precisam de controlar o seu próprio comportamento e expectativas em relação ao WLB.

Esta dissertação pode contribuir para a gestão na medida em que nos diz, através da revisão da literatura e dos resultados obtidos, quais variáveis influenciam positivamente e negativamente o WLB, e quais tem impacto ou não nesse equilíbrio. Assim talvez os gestores possam perceber quais variáveis devem prestar mais atenção e dar maior relevância e importância.

### 6.4 Limitações e sugestões para futuras investigações

A principal limitação encontrada neste estudo remete-se à dimensão da amostra. A extensão do questionário pode ter condicionado o número de respostas obtidas, prejudicando assim os resultados da dissertação.

Outra limitação diz respeito ao facto de os dados recolhidos serem apenas de conveniência, não foi utilizada uma amostra probabilística, o que não permite que as conclusões finais sejam perfeitamente generalizáveis. Adicionalmente, não permite estabelecer causalidades porque se trata de dados *cross section* e só dados longitudinais permitem compreender as cadeias de efeitos e causalidades. Adicionalmente, um modelo com estas características deveria ser, desejavelmente, tratado com o recurso à modelagem de equações estruturais, que permitem a estimação de regressões

simultâneas, para além de estar associada a uma prévia análise fatorial confirmatória. Todavia a insuficiência da amostra e a complexidade da modelização, obrigou ao recurso à utilização da regressão linear múltipla.

No que diz respeito a sugestões para futuras investigações seria relevante apenas inquirir pessoas que trabalhassem por turnos (ou seja, apenas no primeiro, segundo e terceiro turno), para entender melhor as dificuldades por estas sentidas. Perceber mais a fundo a incompatibilidade de horários que estes trabalhadores sentem, principalmente no caso de terem filhos menores a seu cargo e entender se em caso de ter parceiro/a se este/a também trabalha ou não por turnos. Sugere-se também que a recolha de dados para a investigação seja efetuada num período de tempo mais alargado, com a finalidade de se adquirir uma amostra mais rica.

## 7. Bibliografia

- Agarwal, S., & Lenka, U. (2015). Study on work-life balance of women entrepreneurs – review and research agenda. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 356-362. doi:doi:10.1108/ICT-01-2015-0006
- AlHazemi, A., & Ali, W. (2016). The notion of work life balance, determining factors, antecedents and consequences: a comprehensive literature review. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(8).
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *J Occup Health Psychol*, 5(2), 278-308.
- Amin, M., & Malik, M. S. (2017). Impact of Work-life balance on Employees' Performance in Pakistani Context. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 6(1).
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. doi:https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3
- Andrade, M. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra: Revista Científica*(1), 41-54.
- Andreassen, S., et al. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology* 53, 265-272.
- Armstrong M, Brown D (2006), *Strategic reward: making it happen*. London, Kogan.
- Aziz, S., & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *J Occup Health Psychol*, 11(1), 52-62. doi:10.1037/1076-8998.11.1.52

- Aziz, S., Uhrich, B., Wuensch, K., & Swords, B. (2013). The Workaholism Analysis Questionnaire: Emphasizing Work-Life Imbalance and Addiction in the Measurement of Workaholism. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(2), 71-86.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: a spillover-crossover perspective. *J Occup Health Psychol*, 14(1), 23-33. doi:10.1037/a0013290
- Balfour, D. L., & Neff, D. M. (1993). Predicting and Managing Turnover in Human Service Agencies: A Case Study of an Organization in Crisis. *Personnel Administration*, 22(3), 473-486. doi:10.1177/009102609302200310
- Balkin, D. B. (1992). Managing Employee Separations with the Reward System. *The Executive*, 6(4), 64-71.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *Am Psychol*, 44(9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4(1), 39-66. doi:10.1007/BF01173354
- Barlach, L. (2005). *O que é a resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Barrett, L. F., & Russell, J. A. (1999). The Structure of Current Affect: Controversies and Emerging Consensus. *Current Directions in Psychological Science*, 8(1), 10-14. doi:10.1111/1467-8721.00003
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads.

Journal of Applied Social Psychology, 27(6), 477-499. doi:doi:10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

Bauer, T., & Erdogan, B. (2015). Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. In T. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*.

Beauregard, T., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19, 9-22.

Beiler-May, A., Williamson, R. L., Clark, M. A., & Carter, N. T. (2017). Gender Bias in the Measurement of Workaholism. *J Pers Assess*, 99(1), 104-110. doi:10.1080/00223891.2016.1198795

Belsky, J. A. Y., Perry-Jenkins, M., & Crouter, A. C. (1985). The Work-Family Interface and Marital Change Across the Transition to Parenthood. *Journal of Family Issues*, 6(2), 205-220. doi:10.1177/019251385006002004

Bendapudi, N., & Leone, R. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66 (April), 83–101.

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *Am Psychol*, 59(1), 20-28. doi:10.1037/0003-066x.59.1.20

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den, H. M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. doi:doi:10.1108/JMP-03-2013-0088

Brombacher, A. (2014). The relation between work-life balance crafting, work engagement and life satisfaction of dual-earner couples. (Master in Work and Organizational Psychology), University of Utrecht.

- Bruce S. et al. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15: 194–200.
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and Rewarding Creativity During New Product Development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67. doi:10.1509/jmkg.75.4.53
- Cai, Q., & Toaddy, S. (2017). Workaholism - It's Good! It's Bad! It's Inconsistently Defined. Retrieved from <http://www.siop.org/tip/jan17/iopen.aspx>
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Camman, C., et al. (1979). "The Michigan organisational assessment questionnaire", Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. (2010). Pay It Forward: The Positive Crossover Effects of Supervisor Work—Family Enrichment. *Journal of Management*, 37(3), 770-789. doi:10.1177/0149206310363613
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2010). Is Work-Family Balance More Than Conflict And Enrichment? *Studies Towards The Integration Of The Social Sciences. Human Relations*, 62, 1459-1486.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. doi:10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality—social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135. doi:10.1037/0033-2909.92.1.111
- Carver, C. S., Sutton, S. K., & Scheier, M. F. (2000). Action, Emotion, and Personality: Emerging Conceptual Integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(6), 741-751. doi:10.1177/0146167200268008

- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819-834. doi:doi:10.1108/IJM-11-2015-0189
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O.-L., O'Driscoll, M. P., & Timms, C. (2016). Work-family enrichment and satisfaction: The mediating role of self-efficacy and work-life balance. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1755-1776.
- Cho, Y., & Song, H. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management* 2017, 46 (1) 41–65.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Stevens, G. W., Howell, J. W., & Scruggs, R. S. (2014). Workaholism, work engagement and work-home outcomes: exploring the mediating role of positive and negative emotions. *Stress Health*, 30(4), 287-300. doi:10.1002/smi.2511
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2014). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873. doi:10.1177/0149206314522301
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi:10.1177/0018726700536001
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion (Washington, D.C.)*, 9(3), 361-368. doi:10.1037/a0015952
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185-207. doi:10.1007/s11205-010-9632-5
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol*, 86(3), 499-512.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychol Bull*, 95(3), 542-575.



- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *J Pers Assess*, 49(1), 71-75. doi:10.1207/s15327752jpa4901\_13
- Diener, E., et al. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Threedecades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Dirik, D., & Erylmaz, İ. (2016). A research on the relationship between psychological ownership and workaholism. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 21(4), 1433-1448.
- Dolan, S., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Porto: Editora Bio Rumo.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2011). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Dutra, J., & Hipólito, J. (2012). *Remuneração e recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dyne L. & LePine J. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Elçi, M., Ki'tapçı, H., & Ertürk, A. (2007). Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(3), 285-302. doi:10.1080/14783360601152475
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2015). Leader–Member Exchange Theory. In E. Ltd. (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 13).
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and

performance relationships. *J Appl Psychol*, 92(2), 321-330. doi:10.1037/0021-9010.92.2.321

Erdwins, C. J., Buffardi, L. C., Casper, W. J., & O'Brien, A. S. (2001). The Relationship of Women's Role Strain to Social Support, Role Satisfaction, and Self-Efficacy\*. *Family Relations*, 50(3), 230-238. doi:doi:10.1111/j.1741-3729.2001.00230.x

Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423. doi:10.1177/0091026015588193

Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226-

Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? Review of general psychology : journal of Division 1, of the American Psychological Association, 2(3), 300-319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *J Pers Soc Psychol*, 95(5), 1045-1062. doi:10.1037/a0013262

Gallo, L. C., Bogart, L. M., Vranceanu, A. M., & Matthews, K. A. (2005). Socioeconomic status, resources, psychological experiences, and emotional responses: a test of the reserve capacity model. *J Pers Soc Psychol*, 88(2), 386-399.

García Ramírez, J. (2012). Técnicas: La práctica de la resiliencia en época de crisis. *Economist & Jurist*, 78-82.

Gardner, D. & Pierce, J. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group and Organizational Management*, 23, 48-70.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi:10.2307/258214

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi:10.5465/amr.2006.19379625

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. doi:https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8

Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *J Appl Psychol*, 94(2), 465-477. doi:10.1037/a0014068

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi:10.5465/amj.2007.24634438

Gross, S. E., & Friedman, H. M. (2004). Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *J Manage*, 35(4), 837-856. doi:10.1177/0149206308328510

- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Hennessy, K. D., & Lent, R. W. (2008). Self-Efficacy for Managing Work—Family Conflict: Validating the English Language Version of a Hebrew Scale. *Journal of Career Assessment*, 16(3), 370-383. doi:10.1177/1069072708317383
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *Am Psychol*, 44(3), 513-524.
- Hossam, M. A. E. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129. doi:doi:10.1108/MRR-09-2012-0197
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic Fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2).
- Hughes, R., Kinder, A., & Cooper, C. L. (2018). Work-Life Balance. *The Wellbeing Workout*, 42, 249–253. doi:10.1007/978-3-319-92552-3\_42
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90. doi:10.2307/1251344
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187. doi:10.1037/1072-5245.14.2.175
- Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 10(3), 404-418.
- Jeffrey, K., & Slocum, J. W. J. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 130-138. doi:10.5465/ame.2005.19417915

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kamia, M., & Porto, J. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8 (3), 359-367.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31, 456-467.
- Kanai, A., Wakabayashi, M., & Fling, S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales. *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192-203. doi:doi:10.1111/j.1468-5884.1996.tb00024.x
- Kashyapa, S., Josephb, S., & Deshmukhc, G. (2016). Employee Well-Being, Life Satisfaction and the need for Work-Life balance. *Journal of Ravishankar University*, A(22), 11-23.
- Kelliher, C. (2016). Work-life balance. Em A. Wilkinson, & S. Johnstone (Eds.), *Encyclopedia of human resource management* (pp. 242–243). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 2018, 1-16. doi:10.1111/1748-8583.12215
- Kelly, R. F., & Voydanoff, P. (1985). Work/Family Role Strain among Employed Parents. *Family Relations*, 34(3), 367-374. doi:10.2307/583575
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237. doi:doi:10.1002/1097-0266(200012)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3
- Krishnakumar, S. (2018). A study on relationship between work culture & work life balance. *New Horizon International Journal of Management and Research*, 11, 11-25.

Krouse, S. S., & Afifi, T. D. (2007). Family-to-work Spillover Stress: Coping Communicatively in the Workplace. *Journal of Family Communication*, 7(2), 85-122. doi:10.1080/15267430701221537

Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257. doi:10.1177/001872679004300303

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company Inc.

Lipka, A., Waszczak, S., & Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization– a comparative study. *Journal of Economics & Management*, 17.

London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55-69. doi:doi:10.1111/j.2044-8325.1993.tb00516.x

Longo, Y. (2015). The Simple Structure of Positive Affect. *Social Indicators Research*, 124(1), 183-198. doi:10.1007/s11205-014-0776-6

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. doi:doi:10.1002/job.373

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Dev*, 71(3), 543-562.

MacLeod, S.; Musich, S.; Hawkins, K.; Alsgaard, K., & Wicker, E. (2016). The impact of resilience among older adults. *Geriatric Nursing*, XX, 1-7.

Marx, R., Soares, J. P. R. F., & Barros, L. S. d. S. (2016). Organizational context variables to be considered in the reward system design oriented to product innovation. 2016, 18(60), 23. doi:10.7819/rbgn.v18i60.2822

Mccarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 158-167.

Medeiros, C., Albuquerque, M. Siqueira, G. M. Marques, (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 187-209.

Mensah, A., & Lebbaeus, A. (2013). The Influence of Employees' Self-Efficacy on Their Quality of Work Life: The Case of Cape Coast, Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 195-205.

Mikulić, I., Šimunić, A., & Nikolić, M. (2013). Attitudes toward work and the organization in the context of a bonus reward system. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 4(1).

Millear, P., Liossis, P., Shochet, I., Biggs, H., & Donald, M. (2007). Promoting adult resilience in the workplace: Synthesising mental health and work-life balance approaches. Paper presented at the 42nd Annual Conference of the Australian Psychological Society, Brisbane, Qld.

Mirela, B., & Madalina-Adriana, C. (2011). Organizational Stress And Its Impact On Work Performance. *Annals of Faculty of Economics*, 1, 333-337.

Moore, F. (2007). Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4), 385-399. doi:doi:10.1108/01425450710759217

Morganson, V. J., Litano, M. L., & O'Neill, S. K. (2014). Promoting work–family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221-244. doi:10.1037/mgr0000023

Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694. doi:doi:10.1108/02683940510631444

Mott, P. (1972). *The Characteristics Of Effective Organizations*. New York: Harper & Row.

Muna, F. A., & Mansour, N. (2009). Balancing work and personal life: the leader as acrobat. *Journal of Management Development*, 28(2), 121-133. doi:doi:10.1108/02621710910932089

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. doi:https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002

Naragon, K., & Watson, D. (2009). Positive affectivity. In S. J. Lopez (Ed.). *Encyclopedia of positive psychology*, 2, 707-711.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136. doi:doi:10.1002/job.424

Nonnis, M., Cucca, S., Cortese, C., & Massidda, D. (2017). The Italian version of the Dutch Workaholism Scale (DUWAS): A study on a group of nurses. *PA - Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 65(278), 47-57.

Nouri, B. A., & Soltani, M. (2017). Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses in Hospitals of Nicosia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(2).

Novo, R. (2003). *Para Além da Eudaimonia - O bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada*. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Obiageli, O., Uzochukwu, O., & Ngozi, C. (2015). Work Life Balance and Employee Performance in selected commercial banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4).

Oliveira, L. B. d., Cavazotte, F. d. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 418-437.



- Oosthuizen, R., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*, 20.
- Parker, D. & Decotiis, T. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational behavior and human performance*, 32, 160-177.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2008). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *J Appl Psychol*, 91(3), 636-652. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636
- Pavot, W., & Diener, E. (2009). Review of the Satisfaction With Life Scale. In E. Diener (Ed.), *Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 101-117). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Pereira, Alexandre (2006). *SPSS: guia prático de utilização: análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 7.<sup>a</sup> ed. Lisboa
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo., 6a edição.
- Piotrkowski, C. S., & Crits-Christoph, P. (1981). Women's Jobs and Family Adjustment. *Journal of Family Issues*, 2(2), 126-147. doi:10.1177/0192513X8100200202
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. doi:doi:10.1108/EUM0000000006233
- Radzi, S., Ramley, S., Salehuddin, M., & Othman, Z. (2009). An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8).
- Rani, S. V., & Mariappan, S. (2011). Work-life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *J Appl Psychol*, 86(5), 825-836.
- Riley, D. (2012). *Work and Family Interface: Wellbeing and the Role of Resilience and Work-Life Balance*. (Doctor of Philosophy), University of Waikato.
- Roberts, K. (2007). Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29(4), 334-351. doi:10.1108/01425450710759181
- Ryan, R.M. & C. Frederick: 1997, 'On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being', *Journal of Personality* 65, pp. 529–565.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37).
- Schweper, C. H., & Good, D. J. (1999). The impact of sales quotas on moral judgment in the financial services industry. *Journal of Services Marketing*, 13(1), 38-58. doi:doi:10.1108/08876049910256096
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679. doi:doi:10.1108/13620430710834413
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
- Seligman, M. E. P. (1999). Positive Social Science. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1(3), 181-182. doi:10.1177/109830079900100306
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *Am Psychol*, 55(1), 5-14.

- Serrano-Fernandez, M. J., Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C., & Vigil-Colet, A. (2016). A predictive study of antecedent variables of workaholism. *Psicothema*, 28(4), 401-406. doi:10.7334/psicothema2015.345
- Sharma, D., Borna, S., & Stearns, J. M. (2009). An Investigation of the Effects of Corporate Ethical Values on Employee Commitment and Performance: Examining the Moderating Role of Perceived Fairness. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 251-260. doi:10.1007/s10551-008-9997-4
- Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance*. (Doctoral Thesis), Walden University.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1. doi:10.1080/23311975.2015.1134034
- Silveira, P., Borgatto, A., Silva, K., Antunes de Oliveira, E., Barros, M., Nahas, M. (2015). Criação de uma escala de satisfação com a vida por meio da Teoria da Resposta ao Item.
- Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1095-1105. doi:10.1023/A:1017914502117
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. doi:10.1007/s11482-017-9509-8
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In P. Herriot & S. Sonnentag (Eds.), *Psychological Management of Individual Performance*.
- Steca, P., Alessandri, G., & Caprara, G. V. (2010). The utility of a well-known personality typology in studying successful aging: Resilients, undercontrollers, and overcontrollers

in old age. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 442-446.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.11.016>

Strauss, K., & Parker, S. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination

Strauss, K., & Parker, S. K. (2015). Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future. *Journal of Management*, 44(3), 1250-1278. doi:10.1177/0149206315602531

Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20. doi:doi:10.1111/j.1748-8583.2004.tb00130.x

Sunder, S., Kumar, V., Goreczny, A., & Maurer, T. (2017). Why Do Salespeople Quit? An Empirical Examination of Own and Peer Effects on Salesperson Turnover Behavior. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 381-397. doi:10.1509/jmr.15.0485

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Verhoeven, L. C. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and Implications for Job Strain and Work–Nonwork Conflict. *Applied Psychology*, 54(1), 37-60. doi:doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00195.x

Taufek, F., Zulkifle, Z., & Sharif, M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699 – 704.

Thakur, Aditi Thakur e Kumar, Narsingh (2015). The Effect of Perceived Organizational Support, Role Related Aspects and Work Involvement on WorkLife Balance: Self Efficacy as a Moderator. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, Volume 5, Issue 1.

Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *J Appl Psychol*, 90(5), 1011-1017. doi:10.1037/0021-9010.90.5.1011

Tummers, L., & Babbette, A. C. B. (2014). The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, 43(4), 573-591. doi:10.1108/PR-05-2013-0080

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *J Appl Psychol*, 85(4), 526-535.

Vitell, S. J., & Hidalgo, E. R. (2006). 'The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers'. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 31-43. doi:10.1007/s10551-005-4664-5

Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412. doi:10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x

Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life "integration". *Annual Review of Psychology*, 67, 515-539. doi: 10.1146/annurev-psych-122414-033710

Xu, L. (2009). View on Work-family Linkage and Work-family Conflict Model. *International Journal of Business and Management*, 4(12), 229-233.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi:10.1177/0149206307305562

Yüksel, H. (2014). The Concept of Workaholism As The Extreme Point in Work Engagement, Its Individual and Organizational Outcomes. *Journal of Alanya Faculty of Business*, 6(2), 119-130.

Zautra, A. J., Hall, J. S., & Murray, K. E. (2008). Resilience: a new integrative approach to health and mental health research. *Health Psychology Review*, 2(1), 41-64. doi:10.1080/17437190802298568

## 8. Anexos

### 8.1 Questionário

Este inquérito é anónimo e confidencial e tem como objetivo a recolha de dados para fins de investigação no âmbito de dissertação de Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Antes de responder, pense na sua vida pessoal e no seu trabalho nos últimos meses.

Responda a todas as afirmações sempre o mais sincero possível.

Não existe respostas certas ou erradas.

Assinale apenas uma opção para cada questão.

O inquérito não demora mais que 12 minutos a ser respondido.

Obrigado pela sua colaboração.

- i. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Estou satisfeito(a) com o meu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.							
Para mim é fácil conciliar o trabalho e a vida pessoal.							

Consigo satisfazer igualmente bem as exigências tanto do meu trabalho como da minha vida pessoal.							
Para mim é fácil conciliar atividades desgastantes e relaxantes.							
Estou satisfeito(a) com as minhas prioridades entre o trabalho e a vida pessoal.							

ii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.							
Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.							
Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos.							
Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.							
Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas.							
Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.							

Perante dificuldades consigo manter a calma porque confio nas minhas capacidades.							
Quando confrontado/a com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções.							
Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.							
Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho.							

ii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Passo o meu tempo identificando objetivos de longo prazo para mim mesmo.							
Sinto-me mandatado/a para fazer as coisas acontecerem.							
Sinto-me responsável pela minha própria vida.							
A minha vida é guiada por um propósito.							
Sou capaz de escolher as minhas próprias ações.							
Foco os meus esforços em coisas que posso controlar.							
Sei que existem inúmeras oportunidades que me esperam.							



iii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Recupero rapidamente após situações difíceis.							
Não tenho dificuldade em realizar tarefas com acontecimentos stressantes.							
Não levo muito tempo a recuperar de um evento stressante.							
Saio reforçado/a quando algo mau acontece.							
Consigo passar por momentos difíceis sem grande dificuldade.							
Demoro muito pouco tempo para superar os contratempos da minha vida.							

iv. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Já pensei em como libertar mais tempo para trabalhar.							

Já passei muito mais tempo a trabalhar do que o inicialmente previsto.							
Já trabalhei a fim de reduzir os sentimentos de culpa, ansiedade, desamparo e depressão.							
Já me foi dito por outros para reduzir o trabalho e não os ouvir.							
Já me aconteceu ficar stressado/a se tiver sido proibido de trabalhar.							
Já desvalorizei passatempos, atividades de lazer e exercício por causa do meu trabalho.							
Já trabalhei tanto que tenha prejudicado a minha saúde.							

v. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto-me vivo/a e vital.							
Eu sinto-me muito enérgico/a.							
Às vezes eu estou tão vivo/a que eu só quero é começar algo.							
Eu sinto que tenho energia e espírito.							
Estou ansioso/a para cada novo dia.							
Eu sinto-me quase sempre acordado/a e em alerta.							
Sinto-me energizado/a.							

vi. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho.							
Trabalhar nesta empresa implica não ter o tempo suficiente com minha família.							
O meu trabalho pede demais de mim do que deveria.							
Gasto muito tempo no trabalho, com pequenos detalhes, falhando na compreensão de planos mais amplos.							
Muitas vezes o meu trabalho deixa-me aborrecido/a ou irritado/a.							
Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades.							
Algumas vezes quando penso no meu trabalho sinto uma sensação de aperto no peito.							
Frequentemente tenho a sensação que sou casado/a com a minha empresa.							
Tenho muito trabalho e pouco tempo para o realizar.							
Sinto-me culpado quando preciso de tirar uma folga no trabalho.							
Às vezes temo que o telefone toque, por poder ser uma chamada do trabalho							

Sinto-me como se nunca tivesse um dia de folga.							
Demasiadas pessoas ao meu nível de trabalho sentem-se exaustas pelas exigências pedidas.							

vii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores devem ser recompensados de acordo com as suas contribuições.							
Trabalhadores com elevado nível de competências devem ter remunerações mais elevadas.							
O meu salário reflete o meu desempenho.							
O atual sistema de remuneração incentiva melhores desempenhos.							
Estou informado sobre os padrões de desempenho a atingir.							
O sistema de avaliação de desempenho é útil.							
Recebo feedback do meu supervisor sobre o meu desempenho.							
Os meus gerentes estão realmente interessados na minha avaliação de desempenho.							
O processo de definição e de revisão de objetivos é justo.							

O processo de avaliação ajuda-me a melhorar o meu desempenho.							
---	--	--	--	--	--	--	--

viii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.							
O meu supervisor entende os meus problemas e as minhas necessidades de trabalho.							
O meu supervisor sabe quão eficaz eu sou no meu trabalho.							
O meu supervisor está disposto a usar a sua influência para resolução dos meus problemas de trabalho.							
Tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor.							
Quando eu realmente preciso o meu supervisor está disposto a ajudar-me no meu trabalho.							
Tenho confiança suficiente no meu supervisor podendo justificar e defender as suas decisões quando ele/a não está presente para o fazer.							

ix. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores da minha empresa não se envolvem em comportamentos que considero não éticos.							
A ética não é comprometida na minha empresa em prol do sucesso.							
A gestão de topo tem informado inequivocamente que os comportamentos antiéticos não são tolerados.							
Se um gerente na minha empresa é descoberto por se envolver em comportamentos antiéticos que resulte principalmente em ganhos pessoais, ele ou ela será imediatamente repreendido na empresa.							

x. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Na maioria dos casos a minha vida está próxima do meu ideal.							

As condições da minha vida são excelentes.							
Estou satisfeito/a com a minha vida.							
Se pudesse viver de novo a minha vida, não mudaria quase nada.							

xi. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Abaixo da média	Ligeiramente na média	Quase na média	Na média	Ligeiramente acima da média	Quase excelente	Excelente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?							
Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?							
Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?							
Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?							
Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou							

minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?							
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?							
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?							
Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?							
Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?							
Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?							

xii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Muitas vezes penso em desistir.							
Provavelmente no próximo ano vou procurar um emprego novo.							
Se pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar na organização atual.							



xiii. Por favor, indique o seu grau de concordância/discordância, face às seguintes afirmações:

Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Procurei identificar as preocupações do serviço ao cliente.							
Procurei o <i>feedback</i> dos clientes para ver se havia algum problema.							
Tentei corrigir os processos defeituosos do atendimento ao cliente antes que eles se tornassem problemas.							
Tentei resolver problemas antes que os clientes percebessem.							
Antecipei preocupações de serviço ao cliente antes que eles fossem notados por outros.							
Tomei a iniciativa de identificar problemas de atendimento ao cliente.							
Tentei aprender com outros departamentos sobre como estávamos a fazer para ter certeza de que não havia reclamações.							
Pedi <i>feedback</i> sobre questões de serviço ao cliente de outros departamentos.							

## Perfil demográfico

## Género

- Masculino
- Feminino

## Idade

---

## Estado Civil

- Solteiro (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- União de facto
- Casado (a)

## Nível de escolaridade

- 9º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

## Agregado familiar

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5
- >5

Há quanto tempo desempenha a função atual

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- > 5 anos