

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Modalidades de Organização do Trabalho: Flexibilidade Espaço-Tempo para o Equilíbrio Trabalho-Família

Erika da Silva Quintão

M

2020



F
A
C
U
L
D
A
D
E
D
E
C
O
N
O
M
I
A



U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

MODALIDADES DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:
FLEXIBILIDADE ESPAÇO-TEMPO PARA O EQUILÍBRIO
TRABALHO-FAMÍLIA

Erika da Silva Quintão

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Prof. Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz

2020

Nota Biográfica |

Erika da Silva Quintão é natural de Governador Valadares, Minas Gerais, Brasil, onde nasceu a 27 de Abril de 1982. Completou a licenciatura em Administração de Empresas pela Faculdade Pitágoras, tendo continuado a valorizar as suas competências académicas e profissionais, dispendo da pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Pontífica Universidade Católica e da formação em Personal & Professional Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching. Encontra-se, neste momento, a concluir o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Economia na Universidade do Porto. Profissionalmente, conta com experiência de mais de 10 anos na área de Gestão de Pessoas na Belgo Mineira Bekaert Artefatos de Arame Ltda e na Belgo Bekaert Arames Ltda do Grupo Arcelor Mittal Brasil. Atualmente, é Consultora de Gestão de Projetos - *WorkForce Management* na Sisqual Portugal. Enquanto, Consultora e Coach, tem vindo a desenvolver diversos projetos, incluindo palestras e workshops. Em colaboração, é Colunista para o E-Konomista, Empreendedor Media e InfoRH Magazine de Portugal e Jornal Estado de Minas do Brasil.

Agradecimento |

A presente dissertação simboliza o culminar de um percurso de dois anos, repletos de aprendizados, experiências e desafios, que tanto contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional. Como tal, é com orgulho que gostaria de agradecer sucintamente:

À Deus, pelas dádivas concedidas e por me guiar sempre ao melhor caminho.

Ao meu Pai, pelos anos de carinho e amor incondicionais, os quais fortificaram meus valores e fortaleceram meus passos para a concretização dos meus objetivos de vida.

À Terezinha e Gerson, pelo incentivo e afeto sempre demonstrado e, claro pela confiança transmitida em todos os momentos.

À minha orientadora, Prof. Doutora Sofia Cruz, por todas as horas de orientação, apoio e dedicação e pelo fundamental incentivo a cada encontro para concluir esta etapa com determinação e empenho.

Aos professores e colegas do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, pelas valiosas contribuições e conhecimentos transmitidos.

Aos meus amigos, por acreditaram na minha capacidade quando eu duvidava e que me ajudaram a superar os momentos mais difíceis, através das palavras de conforto e esperança dia após dia ao longo desta jornada.

Finalmente, a todos que participaram e contribuíram para esta investigação, possibilitando a recolha de dados essenciais à realização da mesma.

Resumo |

O presente estudo tem por objetivo analisar as percepções dos trabalhadores acerca da flexibilidade espaço-tempo para o equilíbrio trabalho-família. Pretende-se elucidar o conhecimento existente na literatura sobre o tema e, compreender em que medida as modalidades de organização do trabalho relativas à flexibilidade espaço-tempo têm influência no equilíbrio trabalho-família, ao nível do seu enriquecimento, tendo em conta o contexto laboral português. Trata-se de um estudo exploratório, envolvendo a realização de um inquérito por questionário, cujo público-alvo foi a população ativa a residir em Portugal, com enfoque nos profissionais com formação académica de ensino superior, a trabalhar em organizações empresariais dos setores público e privado, perfazendo uma amostra de 300 participantes. Os resultados indicam que a usabilidade percebida das modalidades de flexibilidade espaço-tempo influencia o equilíbrio trabalho-família. Os trabalhadores, homens e mulheres, dos setores público e privado que usufruem de modalidades de trabalho flexível, por meios formais e informais, percebem menos custos para a carreira, comparativamente aos que não usufruem. A percepção do equilíbrio trabalho-família, por parte dos trabalhadores, é influenciada pela situação profissional e composição dos seus agregados familiares. A percepção da flexibilidade espaço-tempo, por parte dos trabalhadores, em termos de custos para a carreira, influencia negativamente o equilíbrio trabalho-família. O grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local de trabalho associa-se de maneira negativa face à percepção do conflito trabalho-família e positiva à percepção do enriquecimento trabalho-família. Conclui-se que o grau de autonomia no trabalho, ao nível da flexibilidade proativa, influencia positivamente na percepção do conflito família-trabalho, enquanto, ao nível da flexibilidade reativa negativamente na percepção do conflito trabalho-família e família-trabalho. E por fim, que o grau de autonomia no trabalho ao nível da flexibilidade proativa exerce influência positiva na percepção do enriquecimento trabalho-família.

Palavras chave: modalidades de organização do trabalho, flexibilidade espaço-tempo, equilíbrio trabalho-família

Abstract |

The present study aims to analyze the workers' perceptions about the space-time flexibility for work-family balance. It is intended to elucidate the existing knowledge in the literature on the subject and to understand to what extent the modalities of work organization related to space-time flexibility have an influence on the work-family balance, in terms of their enrichment, taking into account the work context Portuguese. This is an exploratory study, involving a questionnaire survey, whose target audience was the active population residing in Portugal, focusing on professionals with academic training in higher education, working in business organizations in the public and private sectors. private, making a sample of 300 participants. The results indicate that the perceived usability of the space-time flexibility modalities influences the work-family balance. Workers, men and women, from the public and private sectors who enjoy flexible working modalities, through formal and informal means, perceive less career costs compared to those who do not. The perception of work-family balance on the part of workers is influenced by the professional situation and composition of their households. The perception of space-time flexibility, on the part of workers, in terms of career costs, negatively influences the work-family balance. The degree of space-time flexibility, in terms of the workplace, is negatively associated with the perception of work-family conflict and positive with the perception of work-family enrichment. It is concluded that the degree of autonomy at work, in terms of proactive flexibility, positively influences the perception of the family-work conflict, while, in terms of reactive flexibility, negatively in the perception of the work-family and family-work conflict. Finally, the degree of autonomy at work in terms of proactive flexibility has a positive influence on the perception of work-family enrichment.

Keywords: flexible work arrangements, space-time flexibility, work-life balance

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	4
1.1 Modalidades de Organização do Trabalho: Flexibilidade Espaço-Tempo.....	4
1.2 Equilíbrio Trabalho-família: Conflito e Enriquecimento.....	12
1.3 Relação entre Flexibilidade Espaço-tempo e Equilíbrio Trabalho-família.....	16
1.4 Contexto Laboral Português	20
1.5 Hipóteses de Investigação	25
2. Metodologia	27
3. Análise dos Resultados	32
3.1 Caracterização da Amostra.....	32
3.2 Avaliação das propriedades psicométricas das escalas avaliadas.....	36
3.3 Resolução das Hipóteses.....	40
4. Discussão dos Resultados	48
Conclusão	54
Referências Bibliográficas	57
Anexo - Questionário	64

Índice de Tabelas

Tabela 1. Características sociodemográficas da amostra	32
Tabela 2. Organização laboral.....	32
Tabela 3. Propriedades psicométricas avaliadas pela correlação item-total e alfa de Cronbach	37
Tabela 4. Estatísticas descritivas para as escalas e subescalas avaliadas.....	38
Tabela 5. Correlações de Pearson entre todas as escalas e subescalas avaliadas	38
Tabela 6. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo usufruto ou não de modalidades de trabalho flexível.....	40
Tabela 7. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo usufruto ou não de modalidades de trabalho flexível no setor público e privado	41
Tabela 8. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo tipo de modalidades de trabalho flexível.....	42
Tabela 9. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo usufruto ou não de modalidades de trabalho flexível em participantes do sexo masculino e feminino	43
Tabela 10. Associação do sexo, idade, tipo de contrato e horas semanais dedicadas ao trabalho com a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores.....	43
Tabela 11. Associação do sexo, idade, estado civil, filhos e horas semanais dedicadas à família com a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores.....	44
Tabela 12. Associação das subescalas da flexibilidade espaço-tempo com o equilíbrio trabalho-família	45
Tabela 13. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o conflito trabalho-família	45
Tabela 14. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o conflito família-trabalho	45
Tabela 15. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o enriquecimento trabalho-família	46
Tabela 16. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o enriquecimento família-trabalho	46
Tabela 17. Associação do grau de autonomia no trabalho com o conflito trabalho-família	46
Tabela 18. Associação do grau de autonomia no trabalho com o conflito família-trabalho	47

Tabela 19. Associação do grau de autonomia no trabalho com o enriquecimento trabalho-família	47
Tabela 20. Associação do grau de autonomia no trabalho com o enriquecimento família-trabalho	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Número de horas semanais dedicadas ao trabalho e família.....	34
Gráfico 2. Recursos das tecnologias de informação e comunicação disponíveis na organização.....	34
Gráfico 3. Tipo de modalidades de flexibilidade espaço-tempo.....	35
Gráfico 4. Tipo de acordo associado às modalidades de flexibilidade espaço-tempo.....	35
Gráfico 5. Tipo de acordo associado às modalidades de flexibilidade espaço-tempo.....	36

Introdução

A globalização da economia e o crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, propiciaram mudanças significativas no ambiente organizacional e, por conseguinte, nas relações laborais, que gradualmente se tornam mais flexíveis, colaborativas e adaptáveis às necessidades dos indivíduos, tanto ao nível profissional como pessoal (Eurofound & OIT, 2017; Haeger & Lingham, 2014). Nesta perspetiva, em resposta a demanda contextual, as organizações, sejam elas dos setores público ou privado (Ciarniene & Vienazindiene, 2018), têm vindo a adotar modalidades de organização do trabalho, como prática de gestão de recursos humanos (Pitt-Catsouphes, James, McNamara & Cahill, 2015), as quais possam proporcionar aos trabalhadores, uma ampla autonomia em termos de onde, quando e por quanto tempo executam o seu trabalho, isto é, maior flexibilidade no espaço-tempo (Field & Chan, 2018; Wessels, Schippers, Stegmann, Bakker, van Baalen & Proper, 2019), a fim de estimular o equilíbrio trabalho-família, mais especificamente, o seu enriquecimento (McNall, Masuda & Nicklin, 2010).

Na União Europeia, as práticas ligadas à flexibilidade nas relações de trabalho, são apontadas, como uma das questões centrais da sua agenda, cujas recomendações tem-se centrado, sobretudo, nos objetivos do Pilar Europeu dos Direitos Sociais, nos quais, abrangem vinte princípios estruturados em torno de três categorias: i) igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho, para ambos os sexos; ii) condições dignas de vida e trabalho e; iii) proteção e inclusão sociais (Comissão Europeia, 2019).

No caso atento de Portugal, onde verifica-se uma célere retoma da economia e do emprego, após atravessar uma forte crise ao longo da última década, o foco recai sobre as transformações ocorridas no mercado laboral e na configuração familiar, bem como no compromisso contínuo com os direitos dos trabalhadores, através de suas políticas, de modo, que eles possam conciliar adequadamente as responsabilidades profissionais, pessoais e familiares (OIT, 2018).

De facto, as pessoas “buscam cada vez mais flexibilidade na maneira de equilibrar seu trabalho com suas vidas pessoais e na maneira como desenvolvem suas carreiras” (Bal & Jansen, 2016, p.44). Emanoil, Alexandra e Mihaela (2014) reforçam que, os trabalhadores, além de buscar incessantemente gerenciar seu próprio desenvolvimento, estão exigindo uma postura da organização que refletem sua própria filosofia de vida, trabalho e carreira.

Um estudo realizado em 2018 pela empresa de consultoria Michael Page - Portugal, por meio de uma amostra constituída por 768 participantes, envolvendo empregados, desempregados e gestores, revelou que 64% dos entrevistados, sendo eles empregados, estavam satisfeitos com o seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a todos os níveis, principalmente aqueles com a possibilidade de trabalhar remotamente, mas 54% declarou não possuir essa opção. Para além disso, o estudo também constatou que Portugal é o segundo país europeu, que mais trabalho leva para casa, devido à presença de dispositivos eletrónicos – como telemóveis e portáteis. Assim, nota-se que o trabalho e não-trabalho estão se tornando cada vez mais desafiantes e complexos.

Com base no exposto, pretende-se através do presente estudo atingir o seguinte objetivo geral: analisar as perceções dos trabalhadores acerca da flexibilidade espaço-tempo no equilíbrio trabalho-família, propondo-se, para este efeito, a responder aos seguintes objetivos específicos: i) discutir as modalidades de organização do trabalho, com foco na flexibilidade espaço-tempo; ii) analisar o equilíbrio trabalho-família por duas interfaces: conflito e enriquecimento; iii) identificar a influência das modalidades de flexibilidade espaço-tempo para o enriquecimento trabalho-família.

A investigação empírica desenvolveu-se mediante a realização de um inquérito por questionário, cujo público-alvo foi a população ativa a residir em Portugal, com enfoque nos profissionais com formação académica de ensino superior, a trabalhar em organizações empresariais dos setores público e privado.

Dá-se a relevância deste estudo, tendo em vista, as constantes transformações que vem ocorrendo no contexto laboral português e pelo interesse em compreender em que medida as modalidades de organização do trabalho, particularmente, a flexibilidade espaço-tempo tem influência no equilíbrio trabalho-família, ao nível do enriquecimento trabalho-família. Para além disso, pretende-se compreender os efeitos dessa prática formal ou informal, pois, embora as empresas ofereçam opções de flexibilidade, isso não significa que ela seja percebida e valorizada como um benefício e utilizada de forma positiva, por parte dos trabalhadores.

Como linhas orientadoras, a pesquisa divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo é exposto o enquadramento teórico, explanando-se com base na literatura, questões acerca da flexibilidade espaço-tempo e do equilíbrio trabalho-família, a fim de perceber os efeitos que caracterizam o enriquecimento trabalho-família, por meio, das respetivas hipóteses de investigação, incluindo, sobretudo, as relevâncias estatísticas do contexto do

laboral português, no momento, em que o estudo foi realizado. No segundo capítulo, abordam-se os aspetos metodológicos da investigação empírica conduzida. A análise dos resultados obtidos encontra-se no terceiro capítulo. O quarto capítulo apresenta a discussão destes resultados, à luz do enquadramento teórico desenhado e das hipóteses de investigação definidas. Por último, apresentam-se as principais conclusões deste estudo, bem como as contribuições, limitações teóricas e sugestões para futuras pesquisas.

1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo é apresentada uma breve discussão sobre as modalidades de organização do trabalho, incluindo conceitos, tendências e desafios, bem como acerca da flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho. Posteriormente, analisa-se o equilíbrio trabalho-família, designadamente, os aspetos de conflito e enriquecimento, dando ênfase à sua natureza bidirecional, além da relação entre ambas as esferas, flexibilidade espaço-tempo e equilíbrio trabalho-vida, a fim de perceber os efeitos que caracterizam o enriquecimento trabalho-família. Para aprofundar a compreensão do estudo e tema proposto, abordam-se as relevâncias estatísticas do contexto do mercado de trabalho em Portugal, no momento em que o estudo foi realizado e, por fim, as respetivas hipóteses de investigação.

1.1 Modalidades de Organização do Trabalho: Flexibilidade Espaço-Tempo

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem sofrido, constantes transformações não apenas nas esferas económicas, sociais e laborais, mas também em inúmeros aspetos das trajetórias individuais e profissionais das pessoas. Em decorrência desse facto, as organizações, face à evolução das tecnologias da informação e comunicação, estão redesenhando sua abordagem tradicional do trabalho para uma abordagem mais híbrida (Wessels et al., 2019), através da implementação de práticas de gestão de recursos humanos, na tentativa de favorecer aos trabalhadores, maior qualidade de vida, que está intimamente ligada ao equilíbrio trabalho-família (Kelliher & Anderson, 2008; McNall et al., 2010) e estimular altos níveis de satisfação, *engagement* e desempenho, bem como melhor adaptação a volatilidade do mercado e ao contexto de intensa competitividade da economia global (Kotey & Sharma, 2019).

Autores como Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016, p.29) abordam que, “segundo McGregor (1960) a tarefa essencial da gestão consiste em: (1) criar condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas o alcance dos seus objetivos; (2) ao mesmo tempo, canalizar os respetivos esforços na direção dos objetivos organizacionais.”

Nesta linha, Dutra (2006) esclarece que:

“(…) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.”(p.16-17)

Numa perspectiva histórica, a partir dos anos 70 do século XX, paralelamente à turbulenta evolução dos mercados globais, uma nova forma de organização do trabalho começa a ser delineada no contexto europeu e, desde então, assiste-se a profundas mudanças nos modelos organizativos e nos vínculos laborais, as quais contribuíram para um extenso processo de democratização e flexibilização, bem como para adoção de uma nova filosofia de humanização, ou seja, em torno do capital humano, sendo esta fase consolidada como era pós-taylorista/fordista (Kóvacs, 2006).

Na conceção de Kóvacs (2006):

“(..) estamos numa nova era, caracterizada pela passagem da produção em massa de produtos e serviços standardizados em quadros organizacionais rígidos para um novo sistema produtivo caracterizado pela diversidade, flexibilidade, inovação e cooperação.”(p.42)

Nas décadas de 80 e 90, em meio a um cenário dinâmico e globalizado, exprime-se uma autêntica preocupação relacionada às estruturas econômicas, sociais e laborais, fundamentada no uso da informação, conhecimento e redes e, concomitantemente, na melhoria da qualidade de vida no trabalho (Castells, 2003). Com efeito, abriu-se caminho para uma organização do trabalho mais alternativa e flexível (Kóvacs, 2006), sendo esta, uma estratégia desenvolvida pelas empresas, por intermédio, da área de gestão de recursos humanos, como forma de valorizar do talento humano, devido ao aumento significativo do investimento em educação e de alcançar vantagens competitivas, frente às inovações tecnológicas e constantes oscilações do cenário econômico (Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012).

Em virtude do quadro atual das últimas décadas do século XX, discursos relacionados ao papel do conhecimento nas sociedades foram realçados na literatura de negócios e gestão, como exemplo, por Peter Drucker, o “pai da administração moderna”. À vista disso, surge o conceito de uma economia baseada no conhecimento, vinculado a uma categoria de profissionais, os chamados trabalhadores do conhecimento, considerados os precursores de

uma nova relação de trabalho, mais flexível em termos de espaço e tempo e, ao crescimento económico, devido a intensa concorrência global (Murteira, 2004; Emanoil et al., 2014).

Emanoil et al. (2014) definem:

“Trabalhadores do conhecimento como aqueles que têm responsabilidade por explorar e gerar ideias e conceitos em vez de se concentrar apenas na implementação ou gerenciamento processos ou operações existentes. De um modo geral, trabalhadores do conhecimento têm altos graus de especialização, educação ou experiência e o objetivo principal de seus trabalhos envolve a criação, distribuição ou aplicação de conhecimento.” (p.150-151)

Diante disso, percebe-se a razão do emergente interesse das organizações dos setores público e privado nessa economia, tornando-a parte central do seu core business (Castells, 2003), uma vez que, por um lado, além de estimular a capacidade das pessoas de criar, inovar e aplicar o conhecimento de forma intensiva, ela contribui para que as empresas permaneçam sustentáveis num mercado altamente competitivo, através da melhoria da eficiência e a eficácia organizacional (Blok et al., 2012).

Notoriamente, no início do século XXI, com a chegada da economia baseada no conhecimento, acompanhada do avanço em larga escala das tecnologias da informação e comunicação, observa-se transformações consistentes na abordagem do trabalho nas organizações, em respeito aos princípios das novas formas de organização do trabalho (Murteira, 2004; Kóvacs, 2006). Com o objetivo de suprir as necessidades do mundo contemporâneo, surge iniciativas relacionadas as modalidades de flexibilidade espaço-tempo, tornando possível que os trabalhadores, trabalhem em qualquer lugar e a qualquer hora e que lhes permitem alcançar o tipo de equilíbrio trabalho-família que desejam (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2009; Wessels et al., 2019). Sendo capazes, além disso, de fomentar o compartilhamento de conhecimento, estimular a comunicação, o trabalho colaborativo e a gestão participativa (Brunia, De Been & van der Voordt, 2016; Kingma, 2018).

O ponto central das relações flexíveis de trabalho, apesar de variar bastante em função da situação contratual (Kovács, Casaca, Ferreira & Sousa, 2006), se caracteriza por uma combinação de flexibilidade espacial e temporal (Nijp, Beckers, van de Voorde, Geurts & Kompier, 2016), em conjunto com a autonomia do indivíduo de fazer escolhas em relação ao local, horário e por quanto tempo ele se dedica em atividades laborais nas organizações que nela trabalham (Wessels et al., 2019), com o aproveitamento das novas capacidades tecnológicas (Brunia et al., 2016). Este conceito é entendido como uma prática inovadora de gestão de recursos humanos, na qual possui maior impacto ao nível do equilíbrio trabalho-

família (Peters et al., 2009), cujos pressupostos, é proporcionar às pessoas qualidade de vida e bem estar para que elas atendam as suas demandas de trabalho e família e, tenham para além disso, disposição para investir em aprendizagem ao longa da vida (Demerouti, Derks, Ten Brummelhuis & Bakker, 2014; Field & Chan, 2018).

Em termos conceptuais, Nijp et al. (2016), relatam que:

“Flexibilidade espacial significa que os funcionários, novamente dentro de certos limites, têm a possibilidade de realizar seu trabalho em diferentes locais de trabalho, por exemplo, em um escritório flexível, em casa e/ou em outros locais remotos. Já a flexibilidade temporal significa que os funcionários, dentro de certos limites, podem decidir como distribuir suas horas de trabalho contratuais em diferentes horários do dia e (sete) dias da semana.”(p.604)

Os autores Ciarniene e Vienazindien (2018) revelam que, a flexibilidade espacial e temporal, devido a sua amplitude podem incorporar diversas vertentes no âmbito organizacional, tipicamente, concedidas como políticas e ou práticas, formais ou informais (De Menezes & Kelliher, 2016) que permitem que as pessoas trabalhem de maneira mais flexível e alcancem melhor equilíbrio trabalho-família (Galea, Houkes & De Rijk, 2014). Entretanto, a partir da síntese efetuada por Peters et al. (2009) e Giannikis e Mihail (2011), dividimos estes dois grupos e categorizamos, neste estudo, em três tipos de modalidade de trabalho flexível: i) o trabalho a tempo parcial; ii) a flexibilidade em termos de espaço, frequentemente, referida como teletrabalho e; iii) a flexibilidade, em termos de tempo, ou seja, horário flexível.

Segundo o artigo 150.º do Código do Trabalho Português, “considera-se trabalho a tempo parcial o que corresponda a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável”. Ademais, “O trabalho a tempo parcial pode ser prestado apenas em alguns dias por semana, por mês ou por ano, devendo o número de dias de trabalho ser estabelecido por acordo”. A adesão a essa modalidade de trabalho flexível, tem vindo, a ser recorrente nas organizações como uma estratégia viável, na qual proporcionam benefícios e oportunidades aos profissionais que possuem dificuldade em conseguir uma posição full-time no mercado de trabalho, ou seja, pelas pessoas que valorizam a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares, embora possa trazer algumas desvantagens, por exemplo, em termos de remuneração, formação profissional, insegurança e perspectivas de carreira (Kovács et al. 2006; Beham, Prag & Drobnic, 2012).

A flexibilidade em termos de espaço, conhecida como teletrabalho, refere-se a uma prática de trabalho flexível, que permite às pessoas trabalhar fisicamente fora do ambiente organizacional e horário convencionais, recorrendo, para tal, aos recursos da tecnologia da informação e comunicação (Eurofound e OIT, 2017). O Código do Trabalho Português, artigo 169.º, aponta “o trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, nomeadamente no que se refere a formação e promoção ou carreira profissionais, limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional”. Para tanto, o artigo prevê que “o empregador deve evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores”. Peters et al. (2009) abordam que, essa modalidade de trabalho flexível, pode ser compreendida de duas formas, visto que, ela tanto tem o potencial de harmonizar a carreira e a vida privada dos indivíduos, proporcionando a autonomia para alterar o momento e o local onde o seu trabalho é realizado, de acordo com suas necessidades particulares, quanto de estimular mais horas extras e um equilíbrio conflituoso entre trabalho-família.

Já a flexibilidade, em termos de tempo, no que diz respeito ao horário flexível, proporciona aos trabalhadores a gestão do seu tempo, de forma que facilitem a conciliação entre o trabalho e a vida familiar (Galea et al., 2014). Conforme, o artigo 56.º do Código do Trabalho Português, “entende-se por horário flexível aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário”. Os autores Hayman (2009) e Hill, Hawkins, Ferris e Weitzman (2001) argumentam que a disponibilidade e usabilidade percebida desta modalidade de trabalho flexível, juntamente com a autonomia possuem uma correlação positiva no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e, além disso, proporciona alto grau de satisfação face às condições de trabalho, no que resulta em elevados níveis de qualidade de vida e bem estar para os indivíduos (Demerouti et al., 2014). No ponto de vista organizacional, oferecer horários flexíveis aos trabalhadores, melhora sua atratividade e competitividade perante ao mercado de trabalho, sendo reconhecida como um potencial empregador, por valorizar o talento humano (Kelliher & Anderson, 2008).

De acordo com os autores Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin e Pitt-Catsouphes (2008), a literatura revela duas perspectivas distintas de conceptualização da flexibilidade nas relações de trabalho. A primeira refere-se à perspectiva organizacional, no

qual são enfatizados os interesses organizacionais, e por esse facto recebem atenção secundária. Essa perspetiva conceptualiza implícita ou explicitamente a flexibilidade no local de trabalho como o “grau com que as características organizacionais incorporam um nível de flexibilidade que lhes permite adaptar-se às mudanças no seu ambiente” (Dastmalchian & Blyton, 2001, p. 1, cit in Hill et al., 2008).

A segunda conceptualização respeita à perspetiva do trabalhador, no qual são enfatizados os interesses individuais. De forma implícita ou explicitamente, flexibilidade no local de trabalho na perspetiva do trabalhador, é considerada “como o grau em que os trabalhadores são capazes de fazer escolhas para organizar os aspetos principais de suas vidas profissionais, principalmente em relação a onde, quando e por quanto tempo o trabalho é realizado.” (The Center on Aging & Work at Boston College, 2007; Workforce Flexibility, 2010, n.d., cit. in Hill et al., 2008, p. 150). Neste sentido, ressalta-se que, no contexto da flexibilidade espaço-tempo é essencial que os trabalhadores tomem constantemente decisões assertivas e conscientes para otimizar um ajuste favorável entre as dimensões espaciais e temporais de seu trabalho para atender positivamente suas demandas pessoais no dia-a-dia (Kotey & Sharma, 2019).

Na conceção de Hill et al. (2008), apesar da flexibilidade espaço-tempo, ser apresentada como uma característica do local de trabalho nas perspetivas da organização e do trabalhador, os objetivos funcionais diferem de cada um:

“Na perspetiva organizacional, o objetivo da flexibilidade é permitir que a organização como um todo se adapte às demandas em rápida mudança impostas à organização por forças internas ou externas. Por outro lado, o objetivo da flexibilidade do local de trabalho na perspetiva do trabalhador é aumentar a capacidade dos indivíduos de atender a todas as suas necessidades pessoais, familiares, ocupacionais e comunitárias. Supõe-se, no entanto, que como subproduto, a organização se beneficiará indiretamente com maior eficiência, eficácia e maior produtividade.”(p.151)

De acordo com a literatura, um número crescente de organizações dos setores público e privado, estão adotando práticas de gestão de recursos humanos, por meio de acordos formais e informais, relacionadas à flexibilidade espaço-tempo (Blok et al., 2012; De Menezes & Kelliher, 2016; Ciarniene & Vienazindien, 2018), por perceberem oportunidades potenciais na melhoria do equilíbrio trabalho-família dos respetivos trabalhadores (Peters et al., 2009; Bal & Jansen, 2016).

Tal como referido por De Menezes e Kelliher (2016):

“Acordos formais são aqueles que foram feitos por meio da política

de trabalho flexível da organização, que normalmente envolve uma solicitação por escrito do trabalhador para ser considerada pelo gerente em conjunto com o departamento de recursos humanos (RH). Já os acordos informais são aqueles que não passaram por esse processo, mas emergem de uma discussão ou negociação entre o trabalhador e seu gerente de linha. Esses arranjos informais tendem a se relacionar à flexibilidade durante o horário de trabalho ou ao trabalho remoto, que não exige alterações no contrato oficial de emprego.”(p.1.053)

Wessels et al. (2019) reforçam que, as organizações ao proporcionarem acordos relacionados à flexibilidade espaço-tempo às pessoas, simultaneamente, favorecem autonomia para uma melhor combinação do seu trabalho com as suas responsabilidades e atividades fora do mesmo e, isso implica que as pessoas sejam consideradas mais capazes de controlar e ajustar suas horas, a fim de alcançar o equilíbrio trabalho-família, por sua vez, se relaciona, com o enriquecimento (McNall et al., 2010). Além do mais, a flexibilidade do espaço e a digitalização das informações, proporcionam reduções de custos consideráveis, aumentam a eficiência, o trabalho colaborativo e a comunicação e a organizacional (Brunia et al., 2016; Kingma, 2018; Ciarniene & Vienazindien, 2018).

De facto, percebe-se uma evolução significativa da comunicação entre trabalhadores, gestores, colegas de trabalho e clientes, distantes ou em proximidade, no âmbito empresarial, pois com a disponibilidade dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, como telemóveis, computadores e tablets, facilita a obtenção de informações em tempo real e tomada de decisão mais rápida, bem como proporciona à todos a oportunidade de um alto controle dos seus horários, para que não haja sobrecarga, dentre as inúmeras demandas de papéis (Demerouti et al., 2014). Deste modo, é vital que os trabalhadores desenvolvam competências, como a autogestão e a autodisciplina, para que eles possam criar, inovar, colaborar e gerir o seu próprio trabalho, por serem geridos pelos resultados de seus esforços em vez de processo (Nijp et al., 2016; Kingma, 2018), pois segundo Kóvacs (2006):

“(..) a externalização das funções e as práticas de flexibilização do emprego, presentes nos actuais processos de reorganização das empresas, significam responsabilizar cada vez mais os indivíduos pela gestão do seu trabalho, da sua carreira, da sua formação e, também, da sua saúde e segurança.”(p.55)

Os autores Giannikis e Mihail (2011) sugerem que os benefícios e custos percebidos acerca das modalidades de trabalho flexível por parte dos trabalhadores, podem afetar a sua decisão, em relação ao uso ou não das mesmas, dentre as quais possuem características benéficas tanto para os indivíduos quanto para as organizações (Hill et al., 2001). Neste

sentido, McNall et al. (2010) e Nijp et al. (2016) expõem que, a flexibilidade espaço-tempo nas organizações, contribuem para uma maior satisfação, *engagement* e produtividade no trabalho, o que se traduz em altos níveis de comprometimento, bem como em menor rotatividade e absentismo. Kelliher e Anderson (2008) reforçam que, existem correlações positivas entre a flexibilidade espaço-tempo e as percepções dos indivíduos em variadas dimensões como qualidade de vida no trabalho e bem estar, incluindo o equilíbrio trabalho-família (Demerouti et al., 2014).

Por outro lado, os autores Kelliher e Anderson (2008) e Nijp et al. (2016), apontam possíveis limitações relacionadas à disponibilidade da flexibilidade espaço-tempo, no que diz respeito, aos efeitos psicológicos, como depressão, estresse e *burnout*, devido ao sentimento de isolamento profissional, insegurança na carreira, falta de apoio social, alta responsabilidade, conectividade constante ao trabalho acompanhados de prazos rigorosos (Hayman, 2009; Wessels et al., 2019), ocasionando, desse modo, níveis baixos de motivação, desempenho e produtividade, bem como dificuldades de comunicação, colaboração e atitudes negativas no trabalho.

Na opinião dos autores Kóvacz et al. (2006):

“As modalidades de trabalho flexíveis são ambíguas e, por conseguinte, podem ter implicações diferenciadas. Para alguns, como por exemplo, para os mais qualificados, o trabalho flexível pode fornecer oportunidades adicionais para trabalhar, permitir rendimentos suplementares às famílias ou melhorar a articulação entre o tempo de trabalho, as responsabilidades familiares e/ou o tempo de lazer. Mas, para muitos outros, essas modalidades podem traduzir-se numa redução da proteção social, em menores oportunidades de progressão na carreira, em menores níveis salariais e em limitadas oportunidades ou falta de acesso à formação profissional.”(p.5)

Num ponto de vista geral, as organizações devem tornar-se cada vez mais flexíveis, a fim de responderem de forma rápida às mudanças da economia global, bem como adaptar-se às novas tecnologias para estarem aptas para inovar constantemente, a fim de permanecerem competitivas (Kotey & Sharma, 2019), visto que, tais modalidades de trabalho flexível nas relações laborais dentro das empresas, são frequentemente associadas como parte da estratégia de gestão de recursos humanos, como forma de atrair, motivar e reter os talentos-chave (Hill et al, 2008; Giannikis & Mihail, 2011; Nijp et al., 2016). No entanto, é essencial que as organizações promovam uma cultura humanizada e colaborativa e, estejam atentas às necessidades individuais de cada trabalhador (Peretz, Fried & Levi, 2018). Para além disso, vê-se como, fundamental, o apoio sólido dos gestores, que possuem papel

relevante quanto à disponibilidade e ao uso destas práticas para que elas sejam percebidas e valorizadas de maneira positiva e, assim, consideradas eficazes (Hayman, 2009; Pitt-Catsoupes et al., 2015; Bal & Jansen, 2016).

Contudo, tornar-se crucial destacar a importância de dar ênfase à flexibilidade espaço-tempo no cenário organizacional, por serem consideradas recursos potenciais que proporcionam aos trabalhadores, a autonomia em relação a onde e quando executam seu trabalho, apoiada pelas tecnologias da informação e comunicação, permitindo assim, que eles alcancem o equilíbrio trabalho-família ao nível do enriquecimento trabalho-família.

1.2 Equilíbrio Trabalho-família: Conflito e Enriquecimento

As transformações ocorridas no mundo contemporâneo do trabalho e na sociedade, ao longo dos anos, implicam importantes consequências na configuração familiar, por conseguinte, na forma como homens e mulheres desempenham os seus papéis até então pré-definidos (Haeger & Lingham, 2014), a fim de conciliarem de forma positiva e satisfatória a sua vida pessoal com a profissional, face às novas responsabilidades e compromissos dos dias atuais (McNall et al., 2010; Allen & Kiburz, 2012; Halinski & Duxbury, 2019). De facto, a dinâmica do equilíbrio trabalho-família, possui diferentes usos e definições e torna-se gradualmente um assunto de interesse para os indivíduos, organizações e pesquisadores, em diversas áreas académicas (Beham et al. 2012; Chambel & Ribeiro, 2014) por estar relacionado com “o grau em que um indivíduo é capaz de equilibrar simultaneamente as demandas temporais, emocionais e comportamentais do trabalho remunerado e das responsabilidades familiares” (Hill et al. 2001, p. 49).

Segundo Chambel e Ribeiro (2014) e Field e Chan (2018), algumas tendências podem ser apontadas, no que se refere, a composição atual dos agregados familiares, por exemplo, maior expressão das mulheres na força de trabalho, aumento da participação dos homens no âmbito familiar e cuidado com as crianças, número crescente de núcleos familiares monoparentais e casais de dupla carreira, o que por sua vez, “levantou o desafio das pessoas de alcançar não apenas o equilíbrio entre trabalho e família, mas também o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” (Giannikis & Mihail, 2011, p. 417).

Cunha et al. (2016) argumenta que:

“Estas mudanças na estrutura da família e do trabalho tornaram fundamental a compreensão das diversas facetas do equilíbrio trabalho-família, tanto as negativas, tais como conflito (ou

interferência) entre trabalho e a família, como as positivas, tais como enriquecimento do trabalho e a da família.”(p. 210)

Na visão de Cunha et al. (2016, p.211-212), ocorre o conflito trabalho-família, “quando as pressões do trabalho e da família se tornam incompatíveis, ou seja, quando o papel de uma pessoa num dos contextos se torna mais difícil devido à sua participação no outro papel”. Greenhaus e Powell (2006) expõem que, a interface negativa do trabalho-família, derivada de uma hipótese de escassez (Goode, 1960 cit in Field & Chan, 2018), surge em razão do envolvimento de múltiplos papéis, masculinos e femininos no âmbito da vida, o que por sua vez, levam a um estresse de papéis, associados aos recursos, como tempo, energia e atenção (Field & Chan, 2018). Entretanto, é imprescindível salientar, que os papéis assumidos por ambas as partes são cada vez mais valorizados, por serem perspectivados como geradores de altos níveis de bem-estar (Carvalho & Chambel, 2015).

Os autores Cunha et al. (2016), distinguem três tipos de conflito: i) baseado no tempo, que ocorre quando o tempo despendido no desempenho de um papel absorve o tempo necessário para a realização de outro; ii) baseado no stresse, que surge através da tensão sentida pelo indivíduo numa das áreas, o que irá afetar a sua participação na outra e, iii) baseado no comportamento, que diz respeito à incompatibilidade de comportamentos esperados em cada um dos papéis. Neste sentido, é premente que as organizações repensem as formas de organizar o trabalho e invistam cada vez mais em práticas de gestão de recursos humanos, que visem promover a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar de seus trabalhadores de ambos os sexos, para que eles possam se dedicar à vida familiar, tanto quanto se dedicam a carreira profissional (Beham et al. 2012; Chambel & Ribeiro, 2014; Halinski & Duxbury, 2019).

A perspectiva de enriquecimento trabalho-família é definida pelos autores Greenhaus e Powell (2006, p.73) como sendo a “extensão em que as experiências em um papel melhoram a qualidade de vida no outro papel”, ou seja, se caracteriza pelo impacto positivo no desempenho familiar em harmonia com as situações positivas ocorridas no trabalho. A interface positiva do equilíbrio trabalho-família, baseada na teoria da acumulação de papéis e na hipótese expansionista, pressupõe que o desempenho de múltiplos papéis é benéfico (Sieber, 1974; Marks, 1977 cit in Field & Chan, 2018) e que proporciona potenciais ganhos, em termos de qualidade de vida e bem estar, devido a importante participação simultânea entre os papéis profissionais e familiares (Carvalho & Chambel, 2015).

Greenhaus e Powell (2006) propõem que a participação múltipla de papéis pode apresentar três tipos de efeitos positivos: i) o primeiro refere-se aos efeitos aditivos quando as experiências no trabalho e na família promovem maior bem estar e satisfação; ii) o segundo respeita ao efeito amortecedor, onde a participação no trabalho e na família pode amortecer o sofrimento em um dos papéis e, iii) o terceiro refere-se às experiências em um papel que podem produzir experiências positivas nos resultados do outro papel, ou seja, refere-se a um mecanismo de transferências de experiências positivas de um papel para outro.

Por conseguinte, os autores ainda acrescentam que, para gerar o enriquecimento mútuo entre a vida profissional e pessoal, existem duas maneiras: i) a instrumental, onde os recursos aprendidos no trabalho podem ser transferidos para o contexto familiar e, ii) a afetiva, que acontece quando os recursos ganhos num domínio, como por exemplo, realizações profissionais, traduzem-se em efeitos positivos na família. Entretanto, destaca-se, que o enriquecimento trabalho-família, resultante da conjugação de múltiplos papéis, existe quando as experiências do trabalho possuem impacto positivo e melhoria da qualidade de vida na família e vice-versa (Greenhaus & Powell, 2006).

Os autores Greenhaus e Powell (2006), McNall et al. (2010) e Vieira, Lopez e Matos (2013), apontam para a natureza bidirecional da relação do trabalho-família, podendo o conflito ou o enriquecimento atuar na dimensão do trabalho para a dimensão da família ou da família para o trabalho, por exemplo, no caso do conflito, o grau de participação no papel do trabalho é dificultada e traz perdas em virtude das demandas no papel da família (conflito trabalho-família) ou a participação no papel da família é dificultada e traz perdas em virtude das demandas no papel do trabalho (conflito família-trabalho). Já no enriquecimento, tanto o trabalho pode proporcionar oportunidades que melhoram o desempenho na participação do papel da família (enriquecimento trabalho-família) ou a família pode proporcionar oportunidades que melhoram o desempenho no papel do trabalho (enriquecimento família-trabalho).

Tendo em conta que o papel profissional e o papel familiar são dois aspetos vitais da natureza humana e que os esforços dos trabalhadores, são cada vez maiores e complexos, isso potencia uma preocupação premente das organizações, no sentido de promover apoio, através da adoção de práticas flexíveis favoráveis à família e ao trabalho, em parceria com a área de gestão de recursos humanos (Hayman, 2009; Carvalho & Chambel, 2015), para que estes consigam responder às pressões e demandas de equilibrar seus múltiplos papéis na vida, quase simultaneamente, bem como reduzir níveis de conflito e promover o enriquecimento

trabalho-família, por meio de uma cultura de apoio e incentivo ao uso dessa prática (Haeger & Lingham, 2014). “Portanto, é imperativo compreender melhor a complexidade da dinâmica trabalho-família, dadas suas importantes implicações para o avanço do conhecimento, o desenho de intervenções multidisciplinares e o desenvolvimento de políticas sociais apropriadas” (Vieira et al., 2013, p.329).

A par disto, o tema da conciliação entre o trabalho e a família emerge com grande relevância na agenda da União Europeia e Nacional (Eurofound, 2017), na qual, tem vindo a desenvolver esforços para sensibilizar organizações, nomeadamente, para a implementação de políticas “amigas da família”, e pessoas sobre a mais valia da integração harmoniosa entre as duas esferas, uma vez que reconhece os desafios de alta complexidade apresentadas pelas famílias no mundo moderno (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; Beham et al. 2012). Cabe ressaltar, que “uma empresa que adota medidas de conciliação entre vida profissional e vida familiar procura adequar as formas de trabalho às necessidades dos seus colaboradores (Guerreiro et al. 2006, p.22).

No contexto português, foi criado o 3 em Linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019, do XXI Governo Constitucional, lançado no ano de 2018, com o objetivo de fomentar discussões e mobilizar empresas públicas e privadas, em sintonia com a sua missão estratégica, a implementação de medidas que visam promover maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, sendo este, fator essencial para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres, permitindo assim, a realização de escolhas livres em todas as esferas da vida.

Segundo, os autores McNall et al. (2010) e Beham et al. (2012), apoiar as pessoas a alcançar um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, levando em consideração as suas necessidades individuais, ignorando, assim, restrições estruturais, culturais e de gênero, tornou-se vital, tanto para as organizações, como para os trabalhadores, uma vez que, o enriquecimento trabalho-família, se relaciona com maior comprometimento, produtividade e retenção do talento, devido à satisfação no trabalho, resultante dos níveis de qualidade de vida disponibilizados. Para tanto, a percepção negativa, tipicamente concebida por conflito trabalho-família, se relaciona com menor desempenho e maiores intenções de rotatividade e absentismo.

Por último, torna-se claro que, as rápidas transformações do mercado têm impulsionado mudanças importantes nas relações de trabalho e, para lidar com esse cenário altamente disruptivo face aos desenvolvimentos tecnológicos, as organizações devem

privilegiar o investimento de um conjunto de boas práticas, que forneçam aos trabalhadores, homens e mulheres, mais flexibilidade, em termos de espaço e tempo no trabalho, em um contexto de múltiplos papéis, para que eles possam obter recursos favoráveis para o equilíbrio trabalho-família, ao nível do enriquecimento.

1.3 Relação entre Flexibilidade Espaço-tempo e Equilíbrio Trabalho-Família

Na incessante busca pela competitividade, impulsionada pela globalização, rápida evolução tecnológica, mudanças demográficas e sociais (Field & Chan, 2018), percebe-se que as organizações públicas e privadas, tem investido cada vez mais, em melhores práticas de gestão de recursos humanos (Ciarniene & Vienazindiene, 2018), associadas à flexibilidade espaço-tempo nas relações de trabalho, a fim de proporcionar aos trabalhadores, uma ampla autonomia na determinação do local e do tempo de seu trabalho, face aos desenvolvimentos da tecnologia da informação e comunicação (Blok et al., 2012; Brunia et al., 2016; Wessels et al., 2019), de maneira a atender às suas necessidades individuais e, assim, favorecer o equilíbrio trabalho-família (Halinski & Duxbury, 2019).

Para além disso, as modalidades da flexibilidade espaço-tempo, especificadas nesta dissertação, o trabalho a tempo parcial, a flexibilidade em termos de espaço, como o teletrabalho e a flexibilidade em termos de tempo, designadamente, o horário flexível (Peters et al., 2009), nesse ambiente desafiador e complexo, no qual vivemos, estão sendo constantemente vistas como um meio de influenciar o enriquecimento do equilíbrio trabalho-família (McNall et al., 2010), cujos fatores, são considerados fundamentais para qualidade de vida e bem estar da existência humana (Hill et al., 2001; Kelliher & Anderson, 2008).

Dentro desse contexto, percebe-se a importância atribuída à flexibilidade nas relações de trabalho no âmbito organizacional, sendo este, um dos principais temas de organismos mundiais como a OIT - Organização Internacional do Trabalho, a UE - União Europeia e a OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, como forma de apoiar os trabalhadores no alcance do lado positivo da interface trabalho-família e, simultaneamente, contribuir para que as organizações obtenham resultados econômicos e sociais sustentáveis para as comunidades nas quais estão inseridas (Kotey & Sharma, 2019).

Referindo-se a União Europeia, no ano de 2019, propôs uma Diretiva relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores, sendo

esta iniciativa uma das diretrizes do Pilar Europeu dos Direitos Sociais, na qual apresentam propostas relacionadas a licença parental, licença de paternidade e licença para prestação de cuidados, bem como o direito a solicitar regimes de trabalho flexíveis, a fim de melhorar a qualidade de vida das pessoas e promover uma real oportunidade de ambas as partes, homens e mulheres, equilibrarem o trabalho e as responsabilidades familiares (Comissão Europeia, 2019).

Em Portugal, a abordagem a estas temáticas insere-se num contexto de mudanças da sociedade portuguesa. Para tanto, o direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar está consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP), que no seu artigo 59.º, n.º 1 b) refere que “todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”.

Guerreiro et al. (2006) relatam que:

“Com a criação de práticas de conciliação entre vida profissional e familiar que promovam a igualdade de oportunidades pretende-se encontrar horários e condições de trabalho flexíveis que permitam aos trabalhadores, homens ou mulheres, melhor atenderem às necessidades e responsabilidades das suas vidas pessoais, sem prejuízo das respectivas carreiras profissionais.”(p.29-30)

O manual de Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar, publicado em 2006, pela CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, apresentam princípios que visam promover a conciliação entre atividade profissional e vida familiar, tais como a “criação de serviços de acolhimento de crianças, criação de serviços de prestação de cuidados a idosos, licenças para pais e mães trabalhadores/as, o incentivo à maior participação do pai na vida familiar e a flexibilização da organização do trabalho” (Guerreiro et al., 2006, p. 10).

De facto, é possível constatar que, nos últimos anos, as organizações do contexto laboral português, dos setores público e privado dos mais diversos portes, no intuito de responder às exigências dos mercados globais, estão investindo na disponibilização de um conjunto de benefícios e práticas “amigas da família” (Guerreiro et al., 2006), relacionadas à flexibilidade espaço-tempo, por perceberem a sua relevância para a melhoria do equilíbrio trabalho-família dos seus trabalhadores, em termos de qualidade de vida e bem estar, bem como para a produtividade, comprometimento organizacional e menor intenção de rotatividade (Peters et al., 2009; Chambel & Ribeiro, 2014).

Entretanto, ressalta-se que, apesar de existirem práticas de gestão de recursos humanos, relacionadas à flexibilidade espaço-tempo no universo das organizações, com vistas a proporcionar o enriquecimento do equilíbrio trabalho-família, não significa necessariamente que os trabalhadores percecionem que esta oportunidade de apoio esteja realmente disponível e as utilizem de maneira livre (Hill et al., 2001; Giannikis & Mihail, 2011), pois, “as iniciativas organizacionais de trabalho flexível podem não ser suficientes para criar flexibilidade no trabalho e, assim, influenciar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos trabalhadores” (Hayman, 2009, p. 329).

Diante disso, De Menezes e Kelliher (2016) e Peretz et al. (2018) esclarecem que, ao implementá-las, incluindo acordos, sejam eles, formais ou informais, é fundamental que as empresas considerem vários aspetos, por exemplo, cultural, clima organizacional favorável e questões relacionadas à diversidade e gênero (Giannikis & Mihail, 2011), bem como as necessidades individuais dos trabalhadores, “garantindo-lhes os mesmos direitos no que respeita às prestações salariais e não salariais, na progressão das carreiras, no acesso à formação profissional e a outros benefícios sociais” (Guerreiro et al., 2006, p.30), visto que, estes critérios podem influenciar na sua percepção e na sua usabilidade, o que conduz a níveis reduzidos de conflito (Hayman, 2009; Galea et al., 2014; Bal & Jansen, 2016).

Além do mais, para que as organizações alcancem sucesso com estas práticas, é imprescindível ter um posicionamento claro, transparente e humano, bem como compreender o papel que os seus gestores desempenham para favorecerem apoio incondicional aos trabalhadores (Pitt-Catsouphes et al., 2015), no que se refere a adoção de políticas incentivadoras da flexibilidade espaço-tempo para o enriquecimento equilíbrio trabalho-família (Hill et al., 2001; Nijp et al. 2016), por serem também considerados requisitos vitais para os trabalhadores fazerem uso real de forma positiva dessa prática (Hayman, 2009; Bal & Jansen, 2016; Wessels et al., 2019).

De acordo com a literatura, a disponibilidade e o uso da flexibilidade espaço-tempo nas organizações, enriquecem o equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores (McNall et al., 2010), pois quando eles se sentem bem e satisfeitos, com um mínimo de conflito de papéis (Greenhaus & Powell, 2006), tem maior probabilidade de se sentirem comprometidos e engajados em comportamentos de apoio à organização, o que se traduz em aumento de produtividade e redução de rotatividade e absentismo (Nijp et al. 2016; Kotey & Sharma, 2019). Já os autores Kelliher e Anderson (2008) destacam, a existência de correlações positivas sobre as áreas de qualidade no trabalho, nas quais envolvem a liberdade, autonomia

e motivação no trabalho e, Blok et al. (2012) apontam, melhoria da aprendizagem organizacional, através da confiança, colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Em simultâneo, a literatura aborda que nem todas as práticas de flexibilidade espaço-tempo são eficazes e que implicações diferenciadas são observadas sob algumas condições. Por exemplo, “a falta de interação social foi encontrada em alguns estudos empíricos, pela qual podem levar a sentimentos de isolamento e impactar negativamente a satisfação no trabalho” (Kelliher & Anderson, 2008, p.421). Menores oportunidades de progressão na carreira e falta de apoio dos gestores e colegas percebida pelos trabalhadores, podem limitar o uso das modalidades de trabalho flexível oferecidas pelas organizações (Giannikis & Mihail, 2011; Halinski & Duxbury, 2019). As longas horas de trabalho por semana, acompanhadas do excesso de informação que circulam por diversos canais de comunicação e limites conflituosos entre vida profissional e vida pessoal, podem causar níveis crescentes de estresse, bem-estar reduzido e perdas de desempenho e produtividade (Nijp et al., 2016; Wessels et al., 2019).

Por sua vez, os estudos realizados pelos autores Halinski e Duxbury (2019) apresentam evidências empíricas, de que os trabalhadores podem se beneficiar da flexibilidade espaço-tempo por duas perspectivas, a proativa e a reativa, pelas quais contribuem para maior equilíbrio trabalho-família e menores índices de estresse percebido, tendo como base a teoria de enfrentamento.

“Conceituamos a flexibilidade proativa como uma forma de flexibilidade no local de trabalho que ajuda os trabalhadores a gerenciar os desafios na interface trabalho-família de maneira ativa (ou seja, antecipar o estressor e tomar ações para impedir ou minimizar a ocorrência de um resultado negativo). (...) A flexibilidade reativa, por outro lado, é teorizada como uma forma de flexibilidade no local de trabalho que facilita aos trabalhadores responder de maneira construtiva a um estressor depois que ele ocorre, minimizando assim seus sentimentos de estresse.”(p.152)

Todavia, os autores Halinski e Duxbury (2019) salientam que no cotidiano os trabalhadores com elevados níveis de flexibilidade proativa, são mais capazes de ajustar suas horas ou local de trabalho para atender as demandas previsíveis de trabalho e compromissos familiares, a fim de mitigar possíveis ocorrências de conflito entre trabalho e família. Já os trabalhadores com altos níveis de flexibilidade reativa são mais propensos a gerenciar com eficiência as demandas imprevisíveis que não sejam de trabalho, de maneira a reduzir as interferências e, como consequência, os sentimentos de estresse. Nesse sentido, percebe-se que adotar modalidades de trabalho flexível nas organizações, juntamente com o apoio dos

gestores, demonstra verdadeira preocupação com o bem-estar e com os interesses profissionais e familiares de seus trabalhadores, pois o suporte organizacional percebido, tanto pode reduzir a interface negativa do trabalho-família, como contribuir para o enriquecimento trabalho-família, facilitando, assim, a interação entre os múltiplos papéis (McNall et al, 2010).

Por fim, como parte final do enquadramento teórico, abordam-se alguns dados estatísticos do contexto laboral português relacionados com o tema do presente estudo, para que nos seja possível, posteriormente, validar as hipóteses de investigação, apresentadas a seguir e, responder aos objetivos propostos, a fim de identificar a influência das modalidades de flexibilidade espaço-tempo para o equilíbrio trabalho-família, mais especificamente, o enriquecimento, com base nas percepções dos trabalhadores.

1.4 Contexto Laboral Português

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2018), após as crises financeiras e dívidas soberanas ocorridas na zona do euro (2008-2013), observa-se em Portugal, ao longo dos últimos anos, um período consistente de crescimento da economia e uma evolução positiva do mercado de trabalho, no que respeita os níveis de emprego, devido as várias medidas legislativas adotadas com forte incidência no comprometimento dos direitos dos trabalhadores (OIT, 2018). A nível macro, relativamente, ao contexto laboral português, importa sublinhar os dados estatísticos relevantes, disponibilizados em anos recentes por instituições do país e da União Europeia, acerca do emprego e desemprego, das relações laborais, incluindo as diferenças dos resultados entre homens e mulheres, bem como das tendências concernentes às modalidades de trabalho flexível e ao equilíbrio trabalho-família.

As estatísticas do Instituto Nacional de Estatísticas (2020), publicadas no primeiro trimestre de 2020, revelam que Portugal apresentou, em 2019, uma taxa de desemprego de 6,5% (faixa etária 15-74 anos), tendo diminuído, portanto, 0,5 pontos percentuais (p.p.), relativamente ao ano de 2018 (INE, 2020). Já a taxa de emprego, manteve-se a um ritmo de crescimento constante até 76.1% (faixa etária 20-64 anos), valor esse superior à média da União Europeia (UE28) que foi de 73,1% e da meta nacional fixada na estratégia Europa 2020 que foi de 75% (Comissão Europeia, 2019).

Um outro dado analisado no relatório do INE (2020), está relacionado com a taxa de atividade da população ativa¹ e população inativa². Em Portugal, no ano de 2019, a taxa de atividade da população ativa, com 15 e mais anos, foi de 59,3%, tendo em conta, que a taxa de atividade dos homens (64,4%) foi superior à das mulheres (54,8%). Entretanto, a taxa de inatividade da população inativa (com 15 e mais anos), situou-se em 40,7% (população inativa no total), sendo que neste caso, a taxa dos homens (35,6%) foi menor do que das mulheres (45,2%).

Apesar do aumento da participação das mulheres (47,7%) no mercado de trabalho em todos os Estados-Membros da União Europeia, considerando o mesmo período acima referido e o subgrupo etário de 20 a 64 anos, ainda permanece inferior face à participação dos homens (59,9%). Por outro lado, em Portugal, a diferença é menor, sendo a taxa de emprego de 50,9% para as mulheres contra 60,7% para os homens, com um desnível de 9,8 pontos percentuais (p.p.), ao passo que, a taxa de desemprego, foi de 5,8% para os homens e 7.1% para as mulheres (INE, 2020).

Uma outra análise efetuada pelo INE (2020) mostra que em Portugal, no ano de 2019, do total da população empregada, 10,3% possuía contrato a tempo parcial³ e 89,7% a tempo completo⁴. Por sua vez, relativamente ao género, da população empregada a tempo parcial, os homens apresentam taxas menores (8,15%) do que as mulheres (12,62%). Em contrapartida, no caso dos trabalhadores que laboram a tempo completo, a taxa dos homens (91,85%) é superior a taxa das mulheres (87,38%) (INE, 2020). A OIT (2018, p. 47), aborda que "o trabalho a tempo parcial é geralmente realizado sobretudo por mulheres mais do que por homens, muito embora a percentagem de trabalhadores a tempo parcial, em Portugal, seja, em geral, pequena".

¹ População ativa: População composta pelo conjunto de indivíduos, com 15 ou mais anos, que no período de referência, constituía a mão de obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (população empregada e desempregada).

² População inativa: População composta pelo conjunto de indivíduos, com 15 ou mais anos, que num determinado período de referência não podem ser considerados economicamente ativos, não estando empregados, nem desempregados ou a cumprir serviço militar.

³ Trabalhador a tempo parcial: trabalhador cujo período de trabalho tem uma duração inferior à duração normal de trabalho em vigor na empresa/instituição, para a respetiva categoria profissional ou na respetiva profissão.

⁴ Trabalhador a tempo completo: trabalhador cujo período de trabalho tem uma duração igual ou superior à duração normal de trabalho em vigor na empresa/instituição, para a respetiva categoria profissional ou na respetiva profissão.

No que diz respeito às modalidades de trabalho flexível do contexto laboral português, destaca-se um conjunto de dados divulgados pelo INE (2019), mediante o módulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego, relativo ao segundo trimestre de 2019, sobre a organização do trabalho e do tempo de trabalho, o qual abrangeu três grandes temas: flexibilidade do horário de trabalho, métodos e organização do trabalho e local de trabalho. A amostra reuniu 4.916,7 mil portugueses residentes em todo o território nacional, com 15 e mais anos, que tinham vínculos laborais no ano de referência.

De acordo com os principais resultados apresentados relacionados à flexibilidade do horário de trabalho, aponta-se que cerca de 64,7% dos inquiridos tem o seu horário definido pela empresa, clientes ou disposições legais, sendo essa percentagem inferior para os homens (61,1%), comparativamente as mulheres (68,4%). Uma média de 67,6% da população empregada, relatam ser fácil ou muito fácil ausentar-se, por motivos pessoais ou familiares, do seu local de trabalho por um curto período de tempo - uma ou duas horas - avisando no próprio dia ou na véspera, sendo neste caso, a percentagem superior para os homens (70,1%), em comparação às mulheres (65,0%) (INE, 2019).

Em termos de métodos e organização do trabalho, 46,9 % da população empregada relata ter alguma autonomia para decidir sobre a ordem e o modo de execução das tarefas/trabalhos, sendo esta, uma taxa superior aos que afirmam ter total ou muita autonomia (34,1%) e dos que disseram ter pouca ou nenhuma autonomia (13,5%). Tendo em conta o género, são os homens (35,9%) que possuem uma percentagem superior às mulheres (32,4%). No que concerne, o local de trabalho, para 78,0% da população empregada, as instalações da empresa ou do próprio negócio são o local de trabalho principal, sendo uma percentagem menor para os homens (68,4%) face às mulheres (87,9%). Vale ressaltar que, uma grande maioria (72,5%) afirma trabalhar menos de uma vez por mês ou nunca em locais diferentes dos habituais (não considerando quem trabalha nas instalações dos clientes), havendo uma menor taxa entre os homens (64,8%) que entre as mulheres (80,4%) a ponderar esta afirmação (INE, 2019).

Quanto ao equilíbrio trabalho-família no mercado laboral português, salienta-se os dados publicados pelo INE (2018), no segundo trimestre de 2018, por intermédio do módulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego, sobre a conciliação da vida profissional com a vida familiar, cuja população-alvo foi de 61,2% da população total do país, no ano de referência, sendo constituída por 48,2% de homens e 51,8% de mulheres, com idades compreendidas entre 18 e os 64 anos, trabalhadores e com filhos ou outros dependentes.

Neste contexto, conforme os principais resultados obtidos neste estudo, em relação às responsabilidades de prestação de cuidados, foi constatado que 34% dos participantes revelam ter responsabilidade de prestação de cuidados a familiares, tendo em conta filhos menores de 15 anos (26,6%), ou apenas com 15 e mais anos (4,6%) ou outras situações (2,8%), como idosos dependentes. Tendo em conta o género, observa-se uma pequena diferença entre homens (46,5%) e mulheres (53,5%) que relataram cuidar apenas de filhos menores de 15 anos, comparativamente aos homens (32,8%) e mulheres (67,2%) que disseram cuidar de familiares dependentes com 15 e mais anos (INE, 2018).

No que se refere ao grau de flexibilidade do horário de trabalho para prestação de cuidados, permitida pela organização face às responsabilidades familiares dos trabalhadores, percebe-se que apenas 55,9% dos inquiridos apontaram ser usualmente possível conseguir alterar seu horário de entrada e/ou de saída do trabalho, em pelo menos uma hora, sendo esta percentagem menor entre homens (55,2%) do que entre mulheres (56,5%). Porém, para 18,3% dos inquiridos estas modificações são muito difíceis, com taxa inferior para os homens (17,4%) do que para as mulheres (19,2%) e para cerca de 23,9% é literalmente impossível alterar o horário diário, sendo neste caso, um valor maior representado pelos homens (25,0%) do que pelas mulheres (22,9%). Em termos de flexibilidade para tirar dias por motivos familiares, sem utilizarem dias de férias ou recorrerem a outras formas legais, apenas 38,7% dos inquiridos disseram ser possível ausentar-se do trabalho durante dias completos, sendo essa facilidade mais indicado pelos homens (39,7%) do que pelas mulheres (37,8%). Entretanto, 20,4% dos participantes indicaram ter raramente essa possibilidade e 38,1% relataram não ter essa possibilidade, sem relevantes desníveis entre homens e mulheres (INE, 2018).

De notar que, as políticas e medidas integradas para promover a conciliação da vida profissional e familiar, com vista a impulsionar a participação ativa de ambos os sexos no mercado de trabalho, surgem devido a uma conjugação de mudanças ocorridas na sociedade portuguesa (INE, 2018). As instituições do país e da União Europeia reconhecem que as iniciativas relativas ao equilíbrio trabalho-família estão estreitamente ligadas às práticas de modalidades de trabalho flexível, por fornecerem aos trabalhadores uma maior autonomia para decidir quanto, quando e onde eles podem trabalhar, uma vez que é evidenciado que tanto os homens como as mulheres necessitam de apoio para desempenharem os seus papéis no âmbito do trabalho e na família (Eurofound, 2020).

Assim, na tentativa de eliminar as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho português, no dia 21 de maio de 2018, foi publicada no país, em Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 “Portugal + Igual”, que determina medidas para uma participação plena e igualitária de homens e mulheres nos setores público e privado (INE, 2018). Adicionalmente, face a esta problemática, convém mencionar, com base nos dados divulgados pelo EIGE - Instituto Europeu para a Igualdade de Género (2019), que tem por objetivo medir o progresso da igualdade de género na União Europeia (UE 28), que Portugal foi o país que mais progressos fez entre 2015 e 2017, por promover a cultura da igualdade de género, ocupando o 16.º lugar no total dos 28 Estados-Membros.

Dada as circunstâncias atuais, decorrente da pandemia global associada ao coronavírus (COVID-19), que se espalhou rapidamente por todo o mundo, neste presente ano 2020, observa-se um impacto abrangente na qualidade de vida e no trabalho da maior parte da população e um dos maiores desafios que as sociedades e as empresas alguma vez já enfrentaram. Face às iniciativas da União Europeia (UE28), adotadas como medida de proteção à saúde pública e combate a propagação do vírus, milhares de organizações, dos setores público e privado, foram solicitadas a criar planos de contingência no local de trabalho, e a disponibilizá-los a uma taxa sem precedentes, independentemente da relação de trabalho (Eurofound, 2020).

Segundo a Eurofound (2020), a adoção de práticas associadas à flexibilidade de espaço e de tempo no trabalho, mais especificamente, a modalidade de teletrabalho, baseadas na tecnologia da informação e comunicação, para limitar a exposição dos trabalhadores ao COVID-19, por meio do distanciamento social e isolamento, foi encarada como uma solução adequada, em todos os países da União Europeia (UE28), pela qual trouxe implicações significativas para o equilíbrio trabalho-família, bem como para os resultados do mercado de trabalho.

No mês de abril de 2020, a Eurofound (2020), responsável por fornecer os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de melhores políticas sociais, de emprego e relacionadas com o trabalho, lançou a primeira pesquisa on-line, “Living, working e COVID-19”, com o objetivo de mensurar a perceção dos cidadãos europeus da UE27⁵ e Reino Unido, acima de 18 anos, acerca das medidas restritivas impostas para conter a pandemia do

⁵ Com a retirada do Reino Unido da União Europeia em 31 de janeiro de 2020, a composição atual é de 27 Estados-Membros da UE.

COVID-19 e o impacto da crise na situação e segurança do emprego, horário de trabalho, teletrabalho e equilíbrio trabalho-família.

De acordo, com os dados da pesquisa, acima referida, divulgados em 11 de maio de 2020, por meio de uma amostra de 62.755 respostas completas (UE27 e Reino Unido), no que concerne o contexto laboral português (5,8%) importa referir, que durante a pandemia do COVID-19, o horário de trabalho da população ativa reduziu consideravelmente (34,7%). No que se refere, à disponibilidade do teletrabalho, antes do COVID-19, nota-se uma percentagem elevada de trabalhadores (67,8%) que relataram não fazer uso desta modalidade de trabalho flexível com frequência. Entretanto, houve um aumento expressivo no uso teletrabalho (38,3%), devido à situação do COVID-19. Neste contexto, o equilíbrio trabalho-família tornou-se desafiador, visto que 32,8% dos trabalhadores afirmaram possuir preocupações com o trabalho, quando não estão a trabalhar. Adicionalmente, cerca de 38,3% dos trabalhadores indicaram que as demandas do trabalho, os impedem de usufruir do tempo desejado com a família e uma média de 25% dos trabalhadores responderam que as responsabilidades familiares os impedem de dedicar o tempo necessário ao trabalho (Eurofound, 2020).

Em termos gerais, percebe-se que são vários as tendências que provocam alterações nas relações laborais, desde as condições incertas da economia e do mercado, o rápido avanço da tecnologia da informação e comunicação, as mudanças na composição da força de trabalho e, sobretudo, em situações de pandemias globais. Contudo, convém ressaltar que os dados estatísticos acima apresentados acerca do contexto laboral português, de forma abrangente, visto que tal não esgota a riqueza de informações existentes, permitem perceber que mais esforços serão vitais, nomeadamente para fortalecer a adoção de modalidades de trabalho flexível, ou seja, flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho, amparadas pela evolução das tecnologias da informação e comunicação para criar ambientes organizacionais, mais inclusivos, diversificados e produtivos e que atendam às necessidades específicas dos indivíduos, homens e mulheres, a fim de estimular o equilíbrio trabalho-família, ao nível do enriquecimento.

1.5 Hipóteses de Investigação

De acordo com o enquadramento teórico apresentado, foram delineadas as seguintes hipóteses para o presente estudo:

Hipótese 1a: Os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível, comparativamente com os que não usufruem, percebem mais benefícios e menos custos em relação a essas mesmas modalidades.

Hipótese 1b: A percepção da flexibilidade espaço-tempo, em termos de mais benefícios e menos custos, é mais elevada junto dos trabalhadores do setor público do que do setor privado.

Hipótese 1c: A percepção da flexibilidade espaço-tempo, em termos de mais benefícios e menos custos, difere dependendo se o acordo foi estabelecido por meios formais ou informais.

Hipótese 1d: A percepção da flexibilidade espaço-tempo, em termos de mais benefícios e menos custos, das mulheres trabalhadoras é mais elevada comparativamente com os homens trabalhadores.

Hipótese 2a: A percepção do equilíbrio trabalho família por parte dos trabalhadores é influenciada pela situação profissional, considerando tipo de contrato e horas semanais dedicadas ao trabalho.

Hipótese 2b: A percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores é influenciada pela composição dos seus agregados familiares, considerando género, idade, estado civil, filhos e horas semanais dedicadas à família.

Hipótese 3a: A percepção da flexibilidade espaço-tempo tem influência positiva no equilíbrio trabalho-família.

Hipótese 3b: O grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho tem influência positiva na percepção do conflito entre trabalho-família e família-trabalho.

Hipótese 3c: O grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho tem influência positiva na percepção do enriquecimento entre trabalho-família e família-trabalho.

Hipótese 3d: O grau de autonomia no trabalho tem influência positiva na percepção do conflito entre trabalho-família e família-trabalho.

Hipótese 3e: O grau de autonomia no trabalho tem influência positiva na percepção do enriquecimento entre trabalho-família e família-trabalho.

2. Metodologia

O presente capítulo apresenta a estratégia metodológica adotada para concretização da investigação, assim como os objetivos do estudo, as técnicas de recolha de dados e os procedimentos adotados para análise dos resultados.

A metodologia deste estudo é de natureza exploratória, pela qual pretende-se analisar as perceções dos trabalhadores acerca da flexibilidade espaço-tempo no equilíbrio trabalho-família, discutindo e analisando, numa primeira fase, as modalidades de organização do trabalho, com foco na flexibilidade espaço-tempo e o equilíbrio trabalho-família por duas interfaces: conflito e enriquecimento, para posteriormente identificar a influência das modalidades de flexibilidade espaço-tempo para o enriquecimento trabalho-família, com base no contexto laboral português. Para tal construiu-se um inquérito por questionário dirigido aos profissionais portugueses com formação académica de ensino superior, a trabalhar em organizações empresariais dos setores público e privado. A divulgação do mesmo foi realizada de forma eletrónica, por meio de um *link* associado ao questionário e enviado por *e-mails* e partilhado por mensagens através da rede *LinkedIn* entre outras redes sociais. A recolha de dados decorreu no período de 01 a 20 de Junho de 2020.

De acordo com os objetivos acima referidos, os participantes responderam a um inquérito por questionário, constituído por secções subdivididas em três grupos distintos (Anexo 1), conforme apresentamos, a seguir.

Na primeira secção do inquérito por questionário, para a caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos desenharam-se questões sobre as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações literárias estado civil, número de filhos, profissão, cargo na organização, natureza da organização, cidade onde trabalha, sector de atividade da organização, dimensão da organização, antiguidade na organização, situação face ao emprego, situação contratual, recursos da tecnologia da informação e comunicação e quantidade de horas dedicadas ao trabalho e à família por semana.

Na segunda secção, os participantes respondem sobre as modalidades de flexibilidade espaço-tempo que percecionam em termos de local e horário de trabalho.

Em primeiro lugar surge a questão: “*A organização onde trabalha adota práticas de Gestão de Recursos Humanos, relacionadas às modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo?*”, com três opções de respostas possíveis: “*sim*”, “*não*” e “*não se aplica*”.

Em segundo lugar introduziu-se a questão: “*Se sim, indique qual(is) tipo(s) de modalidade(s) de Flexibilidade Espaço-Tempo é mais aplicável no seu trabalho?*”, com as seguintes opções: “*Trabalho a tempo parcial*”, “*Horário flexível*” e “*Teletrabalho*”, sendo realizada a distinção entre “*Acordo formal*” e “*Acordo informal*”, visto que podem existir realidades distintas face às modalidades de flexibilidade espaço-tempo, no que se refere aos acordos formais e informais, conforme sugerido por De Menezes & Kelliher (2016).

Para mensurar a percepção dos participantes acerca da flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho, recorreu-se à adaptação da escala *Schedule Flexibility*, retirada do estudo de Hill, Erickson, Holmes e Ferris (2010) de Likert de cinco pontos (1 = Nada flexível; 5 = Completamente flexível). Para tanto, no que se concerne à flexibilidade de local de trabalho, colocou-se a questão “*Tendo em conta a sua situação pessoal, indique, por favor, a sua percepção com relação ao grau de flexibilidade face ao local onde executa o seu trabalho*”. Já com relação a flexibilidade de horário de trabalho, perguntou-se, “*Tendo em conta a sua situação pessoal, indique, por favor, a sua percepção com relação ao grau de flexibilidade de horários que possui no seu trabalho?*”.

Complementarmente, para medir o grau de autonomia que os participantes possuem no local de trabalho, recorreu-se à escala de sete itens associados a flexibilidade proativa (três itens) e a flexibilidade reativa (quatro itens) delineada por Halinski e Duxbury (2019) de Likert de cinco pontos (1 = Muito difícil; 5 = Muito fácil). Neste caso, foi apresentada a seguinte questão: “*Indique, por favor, o grau de autonomia que existe no seu trabalho para:*”, acompanhada das afirmações relacionadas a flexibilidade proativa que abordam sobre a facilidade ou dificuldade dos inquiridos em atender uma demanda previsível pessoal/familiar, como por exemplo, “*Variar seu horário de trabalho (ex: horário de chegada e saída)*”, bem como das afirmações relacionadas a flexibilidade reativa, que diz respeito a facilidade ou dificuldade dos inquiridos em atender uma demanda imprevisível pessoal/familiar, como por exemplo, “*Interromper seu dia de trabalho por motivos pessoais / familiares e depois retornar*”.

Para mensurar a percepção dos participantes acerca dos benefícios e custos, em relação ao uso das modalidades de trabalho flexível, tendo em conta as variáveis: i) custos para a carreira; ii) equilíbrio trabalho-família; iii) barreiras administrativas e, iv) benefícios, utilizou-se a escala desenvolvida por Giannikis e Mihail (2011). Os vinte itens da respetiva escala de Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente), foi avaliado, a partir da questão “*Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:*”, incluindo uma das seguintes afirmações: “*Modalidades de trabalho flexível têm um impacto positivo na*

produtividade da organização”; “As modalidades de trabalho flexível são essenciais para mim, a fim de poder gerir as variações de volume de trabalho e responsabilidades”.

Posteriormente, com o objetivo de medir a percepção dos participantes sobre os benefícios das práticas de modalidades de trabalho flexível, recorreu-se a escala de dezassete itens de Ciarniene e Vienazindiene (2018) de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). A questão apresentada foi: *“Indique, por favor, em que medida as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo estão relacionadas com as seguintes afirmações:”,* incluindo uma das seguintes afirmações: *“Aumenta a eficiência no trabalho”; “Ecologicamente atrativa”.*

No que diz respeito, aos temas centrais do presente estudo, para mensurar a relação entre a flexibilidade espaço-tempo e o equilíbrio trabalho-família, utilizaram-se as seguintes questões: i) *“Na sua percepção, as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo possuem influência no Equilíbrio Trabalho-Família?”*; ii) *“Na sua percepção, as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo possuem influência no Equilíbrio Trabalho-Família, mais especificamente, no conflito entre trabalho e família?”* e, iii) *“Na sua percepção, as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo possuem influência no Equilíbrio Trabalho-Família, mais especificamente, no enriquecimento entre trabalho e família?”*, através de escala de Likert de cinco pontos (1 = Nada; 5 = Completamente).

Na terceira secção os participantes são questionados sobre a sua percepção com relação ao Equilíbrio Trabalho-Família, incluindo as duas interfaces, o conflito e o enriquecimento entre trabalho e família.

O equilíbrio trabalho-família foi medido através de uma escala reduzida do instrumento desenvolvido por Allen e Kiburz (2012) de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). Os três itens utilizados, incluíram *“Sou capaz de equilibrar as demandas do meu trabalho e as demandas da minha família”, “Experimento um alto nível de equilíbrio trabalho-família”; “Estou satisfeito com o equilíbrio que alcancei entre minha vida profissional e minha vida familiar”.*

Para medir a variável do conflito trabalho-família, recorreu-se à escala concebida por Carlson, Kacmar e Williams (2000) e adaptada para a população portuguesa por Vieira et al. (2013), composta por 18 itens, incluindo duas dimensões que refletem a sua natureza bidirecional, proposta pelos autores Greenhaus e Powell (2006), McNall et al (2010), Vieira, Lopez e Matos (2013), sendo: i) conflito do trabalho para a família (*“O meu trabalho afasta-me das atividades familiares mais do que gostaria”*) e ii) conflito da família para o trabalho (*“O tempo que despendo com a minha família muitas vezes impede-me de despendo tempo para atividades no trabalho”*).

que podiam ser importantes para a minha carreira”). Os itens foram respondidos numa escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), onde os valores mais elevados traduzem uma perceção mais elevada da interface do conflito entre trabalho e família.

A variável do enriquecimento trabalho-família foi medida por meio da escala proposta por Carlson, Kacmar e Williams (2000) e também adaptada para a população portuguesa por Vieira et al. (2013), composta por 18 itens, abrangendo duas dimensões que refletem a sua natureza bidirecional, proposta pelos autores Greenhaus e Powell (2006), McNall et al (2010), Vieira, Lopez e Matos (2013), sendo: i) “*O meu envolvimento com o meu trabalho... ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.*”; ii) “*O meu envolvimento com a minha família... faz com que eu esteja mais concentrado(a) e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a)*”. Os itens foram respondidos numa escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), onde os valores mais elevados revelam uma perceção mais elevada da interface do enriquecimento entre trabalho e família.

A análise de dados foi conduzida no programa SPSS, versão 24 (IBM Corporation, 2016). Na análise descritiva foram utilizadas médias (M) e desvios padrão (DP) para as variáveis contínuas e frequências (n) e percentagens (%) para as variáveis categóricas. A fiabilidade das escalas foi avaliada com a correlação item-total e alfa de Cronbach, de acordo com os critérios de Hinton, McMurray e Brownlow (2014) (>0,60) e Nunnally (1978) (>0,70). Depois de confirmadas as boas propriedades psicométricas das escalas e subescalas avaliadas foram construídas as variáveis observadas a partir das médias dos itens que as compunham.

Na resolução das hipóteses utilizaram-se testes paramétricos depois de avaliadas as distribuições das variáveis pelo teste Kolmogorov-Smirnov e pela observação do histograma. As comparações foram realizadas com o teste T, ANOVA unifatorial ou bifatorial, complementado com teste de múltiplas comparações de Tukey. Foram avaliados os efeitos globais e de interação, no caso da ANOVA bifatorial. O coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado para avaliar o grau de associação entre as dimensões. A regressão linear foi utilizada para medir a associação entre variáveis dependentes e os seus preditores.

Em primeiro lugar foram avaliados os pressupostos inerentes ao método das regressões lineares. Posteriormente, foram avaliados e confirmados os pressupostos da normalidade e independência dos resíduos com os testes Shapiro-Wilks ($p > .05$) e Durbin-Watson (≈ 2 ; não inferior a 1), respetivamente. A existência de *outliers* foi avaliada pelo cálculo

dos resíduos padronizados. Não foram encontrados outliers, considerando a condição ($r_i > |3|$). Foi ainda verificada a homocedasticidade pela análise do gráfico de resíduos padronizados vs valores preditos. A multicolineariedade foi avaliada com os valores de tolerância (>0.10) e VIF (<4) seguindo os critérios de O'Brien (2007). Confirmados estes pressupostos avançou-se para as análises subsequentes.

O cálculo das estimativas obedeceu ao método dos mínimos quadrados. O ajustamento dos modelos foi medido com o teste F e o valor de R^2 , utilizado para avaliar a contribuição das variáveis independentes para explicar a variável dependente (Jaqman & Danuser, 2006). A avaliação do impacto nos custos foi medida com os coeficientes não padronizados (β).

Por último, importa referir, que o nível de significância considerado foi de 5%.

3. Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise dos principais resultados obtidos, através do inquérito por questionário, incluindo a caracterização dos inquiridos, a avaliação das propriedades psicométricas das escalas avaliadas e a resolução das hipóteses delineadas, em consonância com os objetivos da presente investigação.

3.1 Caracterização dos Inquiridos

Foram inquiridos 300 participantes, com idades compreendidas entre os 23 e 73 anos ($M=41,72$; $DP= 10,16$), 194 (64,7%) do sexo feminino e 106 (35,3%) do sexo masculino. Todos os inquiridos possuem nível superior, licenciatura ($n=85$; 28,3%), pós-graduação ($n=56$; 18,7%), mestrado ($n=86$; 28,7%), doutoramento ($n=56$; 18,7%) e pós-doutoramento ($n=17$; 5,7%). Grande parte dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto ($n=194$; 64,7%), 80 (26,7%) são solteiros e 26 (8,7%) divorciados/ separados/ viúvos. O número de filhos varia principalmente entre 1 ($n=72$; 24,0%) e 2 filhos ($n=85$; 2,3%); 26 (8,7%) inquiridos tinham 3 ou mais filhos (Tabela 1).

Tabela 1. Características sociodemográficas dos inquiridos

	<i>n</i>	<i>%</i>
Sexo		
Feminino	194	64,7%
Masculino	106	35,3%
Escolaridade		
Licenciatura	85	28,3%
Pós-graduação	56	18,7%
Mestrado	86	28,7%
Doutoramento	56	18,7%
Pós-doutoramento	17	5,7%
Estado civil		
Solteiro	80	26,7%
Casado/ união de facto	194	64,7%
Divorciado/ separado/ viúvo	26	8,7%
Número de filhos		
Nenhum	116	38,7%
1 filho	72	24,0%
2 filhos	85	28,3%
≥3 filhos	27	9,0%
Idade média de 41,72 ($DP=10,16$) [23 – 73]		

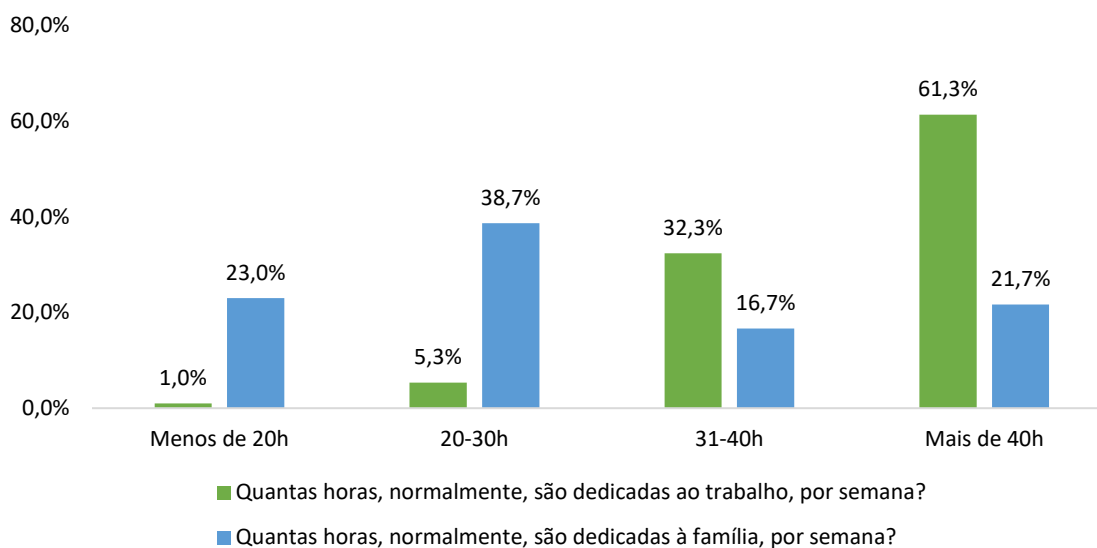
Os inquiridos desempenham funções em organizações de natureza privada (n=156; 52,0%) e pública (n=144; 48,0%), as grandes empresas são as mais prevalentes (n=188; 62,7%). Cerca de metade da amostra possui mais de 10 anos de antiguidade na organização (n=155; 51,7%) e a grande maioria é trabalhador por conta de outrem (n=274; 91,3%). O contrato sem termo é a modalidade mais frequente (n=198; 66,0%), seguida pelo contrato a termo certo (n=50; 16,7%), a termo incerto (n=32; 10,7%), recibos verdes (n=19; 6,3%) e empresa de trabalho temporário (n=1; 0,3%) (Tabela 2).

Tabela 2. Organização laboral

	n	%
Qual a natureza da organização onde trabalha?		
Privada	156	52,0%
Pública	144	48,0%
Qual a dimensão da organização onde trabalha?		
Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)	28	9,3%
Pequena Empresa (De 10 a 49 trabalhadores)	24	8,0%
Média Empresa (De 50 a 249 trabalhadores)	60	20,0%
Grande Empresa (Mais de 250 trabalhadores)	188	62,7%
Antiguidade na organização		
<1 ano	32	10,7%
1-2 anos	34	11,3%
2-5 anos	46	15,3%
5-10 anos	33	11,0%
>10 anos	155	51,7%
Qual é a sua situação face ao emprego		
Trabalhador independente	16	5,3%
Trabalhador por conta própria sem/com empregados	10	3,3%
Trabalhador por conta de outrem	274	91,3%
Qual é a sua situação contratual atualmente		
Prestação de Serviços/Recibos Verdes	19	6,3%
Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)	1	0,3%
Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)	32	10,7%
Contrato a termo certo (a prazo)	50	16,7%
Contrato sem termo	198	66,0%

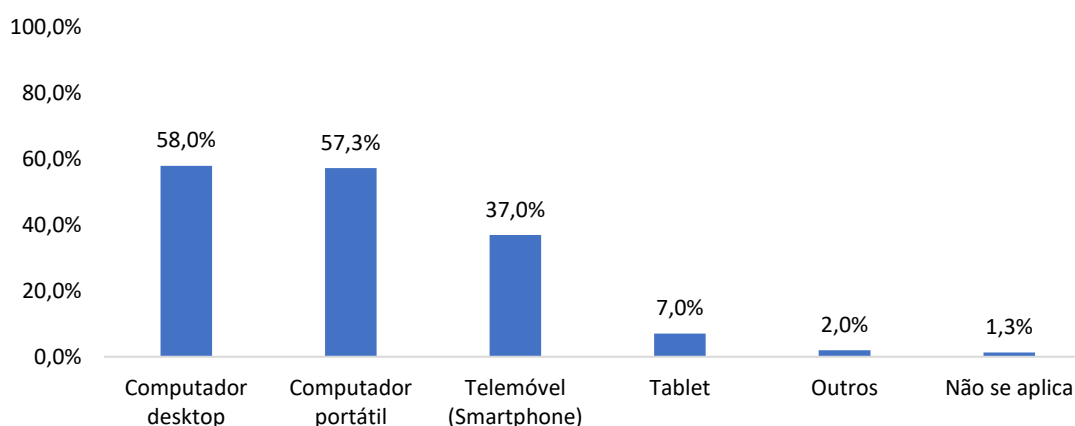
No número de horas semanais dedicadas ao trabalho e família foi observada uma disparidade favorável ao número de horas dedicadas ao trabalho, em detrimento do número de horas dedicadas à família (Gráfico 1).

Gráfico 1. Número de horas semanais dedicadas ao trabalho e família



O computador desktop (58,0%) e o computador portátil (57,3%) estão entre os recursos mais presentes nas organizações, seguidos pelo telemóvel (smartphone) (37,0%). O tablet obteve uma prevalência de 7,0%, outros recursos (2,0%) e não se aplica (1,3%) (Gráfico 2).

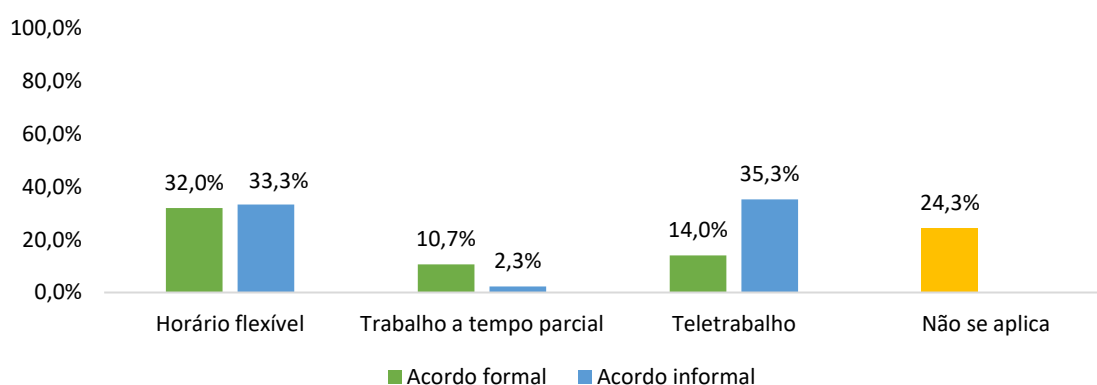
Gráfico 2. Recursos das tecnologias de informação e comunicação disponíveis na organização



Do total de 300 inquiridos, 210 (70,0%) referiram que a organização onde trabalha adota práticas de gestão de recursos humanos, relacionadas às modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo. No Gráfico 3 apresentam-se os tipos de modalidades de flexibilidade espaço-tempo com acordo formal ou acordo informal. A prevalência do horário flexível é de

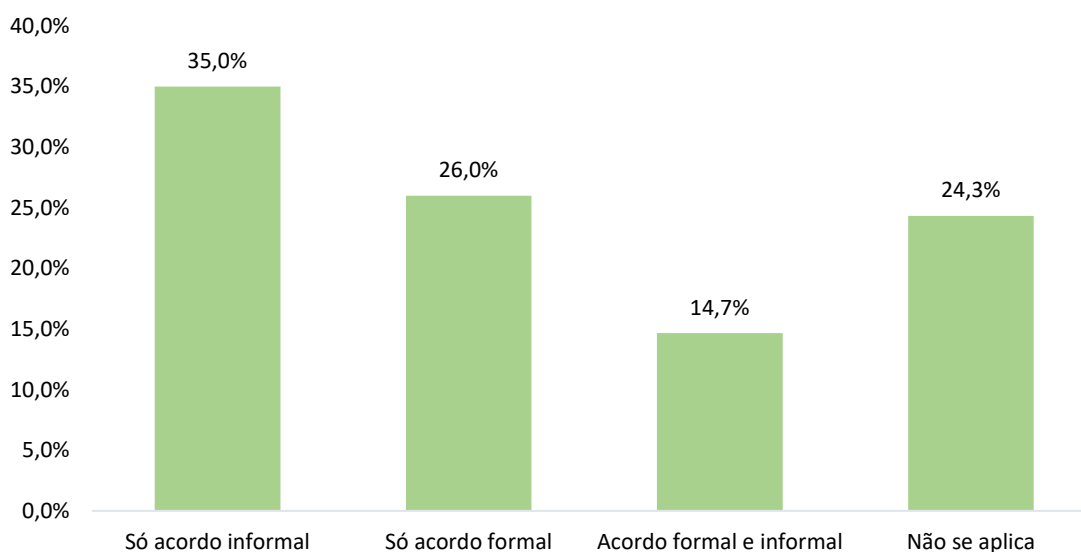
32,0% e 33,3%, com acordo formal e informal, respetivamente. O trabalho a tempo parcial e teletrabalho são as modalidades com maior disparidade entre acordos formais e informais. O trabalho a tempo parcial tem uma prevalência de 10,7% no acordo formal e 2,3% no acordo informal. Já o teletrabalho revela uma prevalência de 14,0% no acordo formal e 35,3% no acordo informal.

Gráfico 3. Tipo de modalidades de flexibilidade espaço-tempo



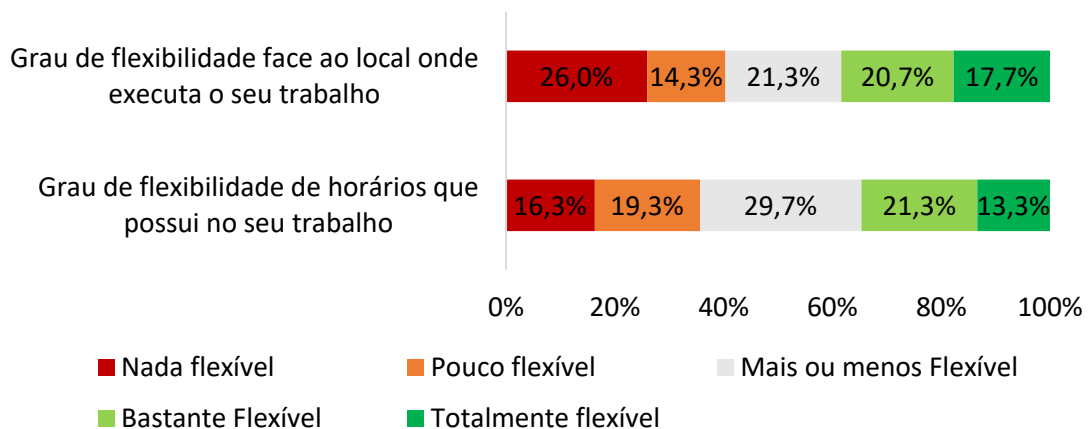
O tipo de acordo mais frequente associado às modalidades de flexibilidade espaço-tempo foi o acordo informal, com 105 (35,0%) respostas, seguido por acordo formal, com 78 (26,0%) respostas e por fim acordo formal e informal, com 44 (14,7%) respostas (Gráfico 4).

Gráfico 4. Tipo de acordo associado às modalidades de flexibilidade espaço-tempo



O grau de flexibilidade “bastante flexível ou totalmente flexível” associado ao local onde executa o trabalho (38,4%) é superior face ao grau de flexibilidade de horários laborais (34,6%). Não obstante, em termos de “mais ou menos flexível”, grau de flexibilidade de horários que os trabalhadores possuem no trabalho (29,7%) é mais elevado (29,7%), comparativamente ao grau de flexibilidade no local de execução do trabalho (21,3%), conforme sugerido pelo Gráfico 5.

Gráfico 5. Tipo de acordo associado às modalidades de flexibilidade espaço-tempo



3.2 Avaliação das propriedades psicométricas das escalas avaliadas

Na Tabela 3 são apresentadas as propriedades psicométricas das escalas e subescalas avaliadas, com cálculo das correlações item-total e alfa de Cronbach. O alfa de Cronbach, que avalia a fiabilidade foi superior a 0,60 em quase todas as escalas utilizadas, superando o critério de Hinton, McMurray e Brownlow (2014), nomeadamente nas subescalas da flexibilidade espaço-tempo referente aos trabalhadores: custos para a carreira ($\alpha=0,643$), equilíbrio trabalho-família ($\alpha=0,694$), barreiras administrativas ($\alpha=0,573$) e benefícios ($\alpha=0,643$). Foi superior a 0,70 numa grande parte, acima do critério proposto por Nunnally (1978), nomeadamente nas subescalas do grau de autonomia no trabalho, flexibilidade proactiva ($\alpha=0,869$) e flexibilidade reativa ($\alpha=0,838$), na escala total de flexibilidade espaço-tempo referente aos benefícios das organizações com trabalho flexível ($\alpha=0,919$), na escala total do equilíbrio trabalho-família ($\alpha=0,876$), nas subescalas de conflito, conflito trabalho-família ($\alpha=0,907$) e conflito família-trabalho ($\alpha=0,890$) e nas subescalas de enriquecimento, enriquecimento trabalho-família ($\alpha=0,935$) e enriquecimento família-trabalho ($\alpha=0,927$). Os

valores de item total foram superiores ao critério $> 0,30$, com exceção das subescalas de flexibilidade espaço-tempo referente aos trabalhadores; ainda assim os valores mínimos de correlação item-total nas subescalas de barreiras administrativas e benefícios quase atingiram o critério exigido. Desta forma considerou-se que as propriedades psicométricas das escalas e subescalas utilizadas eram adequadas.

Tabela 3. Propriedades psicométricas avaliadas pela correlação item-total e alfa de Cronbach

<i>Escala</i>	<i>Correlações item-total</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Grau de autonomia no trabalho		
Flexibilidade proactiva	[0,689; 0,812]	0,869
Flexibilidade reativa	[0,431; 0,793]	0,838
Flexibilidade espaço-tempo (trabalhadores)		
Custos para a carreira	[0,155; 0,523]	0,643
Equilíbrio trabalho-família	[0,213; 0,563]	0,694
Barreiras administrativas	[0,292; 0,502]	0,573
Benefícios	[0,296; 0,529]	0,643
Flexibilidade espaço-tempo (benefícios de organizações)		
Escala total	[0,463; 0,699]	0,919
Equilíbrio trabalho-família		
Escala total	[0,737; 0,802]	0,876
Conflito		
Conflito trabalho-família	[0,548; 0,784]	0,907
Conflito família-trabalho	[0,583; 0,724]	0,890
Enriquecimento		
Enriquecimento trabalho-família	[0,614; 0,838]	0,935
Enriquecimento família-trabalho	[0,661; 0,801]	0,927

A Tabela 4 contém as estatísticas descritivas para as escalas e subescalas avaliadas. No grau de autonomia no trabalho a flexibilidade proactiva obteve um valor mais baixo ($M=2,99$; $DP=1,16$) do que a flexibilidade reativa ($M=3,33$; $DP=0,97$). Relativamente à flexibilidade espaço tempo afeta aos trabalhadores as subescalas de equilíbrio trabalho-família ($M=5,42$; $DP=0,96$) e benefícios ($M=5,84$; $DP=0,85$) obtiveram os valores mais elevados, em comparação com os custos para a carreira ($M=3,83$; $DP=0,96$) e barreiras administrativas ($M=3,00$; $DP=1,10$). A escala de flexibilidade espaço-tempo relativa aos benefícios de organizações obteve um valor médio 3,91 ($DP=3,91$), com um enquadramento, positivo, uma vez que se situa mais próximo do limite máximo da escala. O mesmo aconteceu com a escala de equilíbrio trabalho-família, cuja pontuação média foi 3,58 ($DP=0,94$). No que diz respeito ao conflito, a pontuação relativa à subescala conflito trabalho-família ($M=3,17$; $DP=0,87$) foi superior à pontuação da subescala de conflito família-trabalho ($M=2,34$; $DP=0,74$). O enriquecimento obteve pontuações médias mais elevadas,

principalmente na subescala de enriquecimento família-trabalho (M=3,87; DP=0,62), embora próxima da subescala de enriquecimento trabalho-família (M=3,57; DP=0,75).

Tabela 4. Estatísticas descritivas para as escalas e subescalas avaliadas

<i>Escala</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Grau de autonomia no trabalho				
Flexibilidade proactiva [1; 5]	1,00	5,00	2,99	1,16
Flexibilidade reativa [1; 5]	1,00	5,00	3,33	0,97
Flexibilidade espaço-tempo (trabalhadores)				
Custos para a carreira [1; 7]	1,43	6,29	3,83	0,96
Equilíbrio trabalho-família [1; 7]	2,20	7,00	5,42	0,96
Barreiras administrativas [1; 7]	1,00	6,00	3,00	1,10
Benefícios [1; 7]	1,75	7,00	5,84	0,85
Flexibilidade espaço-tempo (benefícios de organizações)				
Escala total [1; 5]	1,29	5,00	3,91	0,54
Equilíbrio trabalho-família				
Escala total [1; 5]	1,00	5,00	3,58	0,94
Conflito				
Conflito trabalho-família [1; 5]	1,00	5,00	3,17	0,87
Conflito família-trabalho [1; 5]	1,00	5,00	2,34	0,74
Enriquecimento				
Enriquecimento trabalho-família [1; 5]	1,00	5,00	3,57	0,75
Enriquecimento família-trabalho [1; 5]	1,44	5,00	3,87	0,62

Na Tabela 5 observam-se as correlações entre todas as subescalas, com destaque para as que apresentam significância estatística para $p < ,05$ e $p < ,01$.

Tabela 5. Correlações de Pearson entre todas as escalas e subescalas avaliadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Autonomia	1											
Flexibilidade proativa	,651**	1										
2 Autonomia												
Flexibilidade reativa		1										
3 Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores)												
Custos com a carreira			1									
4 Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores)												
Equilíbrio trabalho-família				1								
5 Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores)												
Barreiras administrativas					1							
6 Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores)												
Benefícios						1						
7 Flexibilidade Espaço Tempo (Organizações)												
Benefícios							1					
8 Equilíbrio trabalho-família												
								1				
9 Conflito trabalho-família												
									1			
10 Conflito trabalho-família												
										1		
11 Enriquecimento trabalho-família												
											1	
12 Enriquecimento trabalho-família												
												1

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Neste caso, foram registradas correlações positivas da flexibilidade proativa com a flexibilidade reativa ($r_s=,651$; $p<,01$), equilíbrio trabalho-família ($r_s=,321$; $p<,01$) e enriquecimento trabalho-família ($r_s=,243$; $p<,01$) e correlações negativas da flexibilidade proativa com os custos com a carreira ($r_s=-,317$; $p<,01$) e conflito trabalho-família ($r_s=-,243$; $p<,01$). Acrescem as correlações positivas da flexibilidade reativa com a flexibilidade espaço-tempo ao nível dos benefícios ($r_s=,114$; $p=,05$), equilíbrio trabalho-família ($r_s=,324$; $p<,01$) e enriquecimento trabalho família ($r_s=,235$; $p<,01$) e as correlações negativas da flexibilidade reativa com a flexibilidade espaço-tempo ao nível dos custos para a carreira ($r_s=-,293$; $p<,01$), conflito trabalho família ($r_s=-,370$; $p<,01$) e conflito família-trabalho ($r_s=-,168$; $p<,01$). A flexibilidade espaço-tempo nos custos para a carreira correlacionou-se de forma positiva com a flexibilidade espaço tempo ao nível das barreiras administrativas ($r_s=,373$; $p<,01$), conflito trabalho-família ($r_s=,210$; $p<,01$) e conflito família-trabalho ($r_s=,122$; $p<,05$); os custos para a carreira correlacionaram-se ainda de forma negativa com a flexibilidade espaço-tempo ao nível dos benefícios ($r_s=-,189$; $p<,01$), equilíbrio trabalho-família ($r_s=-,218$; $p<,01$) e enriquecimento trabalho-família ($r_s=-,224$; $p<,01$).

A flexibilidade espaço-tempo no equilíbrio trabalho família correlacionou-se de forma positiva com a flexibilidade espaço tempo ao nível dos benefícios dos trabalhadores ($r_s=,572$; $p<,01$), benefícios das organizações ($r_s=,339$; $p<,01$), equilíbrio trabalho-família ($r_s=,157$; $p<,01$), enriquecimento trabalho-família ($r_s=,132$; $p<,05$) e enriquecimento família-trabalho ($r_s=,209$; $p<,01$); foi ainda observada uma correlação negativa com as barreiras administrativas percebidas pelos trabalhadores ($r_s=-,204$; $p<,01$). As barreiras administrativas percebidas pelos trabalhadores correlacionaram-se ainda de forma negativa com a percepção dos benefícios para os trabalhadores ($r_s=-,353$; $p<,01$) e enriquecimento família-trabalho ($r_s=-,159$; $p<,01$). A percepção de benefício dos trabalhadores correlacionou-se de forma positiva com a flexibilidade espaço-tempo ao nível dos benefícios para as organizações ($r_s=,497$; $p<,01$), equilíbrio trabalho-família ($r_s=,118$; $p<,05$) e enriquecimento família-trabalho ($r_s=,260$; $p<,01$). A percepção dos benefícios para as organizações correlacionou-se de forma positiva com o equilíbrio trabalho-família ($r_s=,116$; $p<,05$), conflito trabalho-família ($r_s=,118$; $p<,05$) e enriquecimento família-trabalho ($r_s=,247$; $p<,01$); foi ainda observada uma correlação negativa com o conflito família-trabalho ($r_s=-,144$; $p<,05$).

O equilíbrio trabalho família correlacionou-se de forma positiva com o enriquecimento trabalho-família ($r_s=,482$; $p<,01$) e enriquecimento família-trabalho ($r_s=,308$;

$p < ,01$) e de forma negativa com o conflito trabalho-família ($r_s = -,321$; $p < ,01$), conflito família-trabalho ($r_s = -,121$; $p < ,05$). O conflito trabalho-família obteve ainda uma correlação positiva com o conflito família-trabalho ($r_s = ,311$; $p < ,01$) e uma correlação negativa com o enriquecimento trabalho-família ($r_s = -,349$; $p < ,01$). Por fim, o conflito família-trabalho correlacionou-se de forma negativa com o enriquecimento trabalho-família ($r_s = -,149$; $p < ,01$) e com o enriquecimento família-trabalho ($r_s = -,183$; $p < ,01$). Estas duas últimas dimensões obtiveram uma correlação positiva entre si ($r_s = ,521$; $p < ,01$).

3.3 Resolução das Hipóteses

A seguir apresentaremos a resolução das hipóteses de investigação delineadas para o presente estudo:

Hipótese 1a: Os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível, comparativamente com os que não usufruem, percebem mais benefícios e menos custos em relação a essas mesmas modalidades.

Os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível percebem menos custos para a carreira ($M = 3,72$; $DP = 0,99$) comparativamente aos trabalhadores que não usufruem destas modalidades ($M = 4,11$; $DP = 0,84$) ($p < ,001$). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas restantes variáveis (Tabela 6). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 1a.

Tabela 6. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo usufruto ou não de modalidades de trabalho flexível

	Trabalho flexível		p-valor
	Não	Sim	
Flexibilidade espaço-tempo (trabalhadores)			
Custos para a carreira	4,11 (0,84)	3,72 (0,99)	p < ,001*
Equilíbrio trabalho-família	5,45 (0,81)	5,41 (1,03)	p = ,718
Barreiras administrativas	3,01 (1,11)	3,00 (1,10)	p = ,909
Benefícios	5,89 (0,77)	5,82 (0,88)	p = ,516
Flexibilidade espaço-tempo (benefícios de organizações)			
Escala total	3,94 (0,60)	3,89 (0,52)	p = ,505

Resultados apresentados no formato M (DP); p-valor calculado com base do teste t; *estatisticamente significativo

Hipótese 1b: A percepção da flexibilidade espaço-tempo, em termos de mais benefícios e menos custos, é mais elevada junto dos trabalhadores do setor público do que do setor privado.

A avaliação simultânea da flexibilidade no trabalho e tipo de setor (Tabela 7) revelou diferenças estatisticamente significativas na subescala de custos para a carreira ($p=,001$), com valores médios mais baixos para os trabalhadores com trabalho flexível, em ambos os setores, privado e público. Os benefícios associaram-se com o setor privado, mais elevados neste setor em ambas as modalidades de trabalho flexível ou não flexível, em comparação com o setor público ($p<,001$). A flexibilidade espaço-tempo ao nível dos benefícios de organizações também se associou com o setor privado, com níveis mais elevados de percepção desta escala ($p=,025$) em comparação com o setor público. Não foram detetados efeitos de interação entre a flexibilidade (sim/não) e o tipo de setor (privado/ público). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 1b.

Tabela 7. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo usufruto ou não de modalidades de trabalho flexível no setor público e privado

	S/ trabalho Flexível		C/ trabalho flexível		p-valor		
	Privado	Público	Privado	Público	Flexibilidade	Setor	interação
Flexibilidade espaço-tempo (trabalhadores)							
Custos para a carreira	4,11 (0,84)	4,11 (0,84)	3,51 (1,03)	3,91 (0,92)	p=,001*	p=,093	p=,096
Equilíbrio trabalho-família	5,51 (0,74)	5,35 (0,90)	5,42 (0,98)	5,39 (1,07)	p=,837	p=,449	p=,579
Barreiras administrativas	2,94 (1,00)	3,11 (1,26)	3,05 (1,08)	2,94 (1,11)	p=,834	p=,844	p=,330
Benefícios	6,12 (0,71)	5,55 (0,73)	5,97 (0,80)	5,67 (0,93)	p=,883	p<,001*	p=,189
Flexibilidade espaço-tempo (benefícios de organizações)							
Escala total	3,96 (0,70)	3,90 (0,41)	4,02 (0,47)	3,77 (0,54)	p=,575	p=,025*	p=,176

Resultados apresentados no formato M (DP); p-valor calculado com base do teste ANOVA; *estatisticamente significativo

Hipótese 1c: A percepção da flexibilidade espaço-tempo, em termos de mais benefícios e menos custos, difere dependendo se o acordo foi estabelecido por meios formais ou informais.

Os trabalhadores que usufruem de qualquer tipo de modalidade de flexibilidade, só informal (M=3,69; DP=1,01; p=,002), só formal (M=3,77; DP=0,95; p=,022) e ambos

(M=3,69; DP=1,04; p=,021), possuem menor percepção, em termos de custos para a carreira, quando comparados com os trabalhadores que não usufruem (M=4,21; DP=0,76) (p=,002). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 1c.

Tabela 8. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo tipo de modalidades de trabalho flexível

	Modalidades de flexibilidade				p-valor
	Só informal	Só formal	Ambos	NA	
Flexibilidade espaço-tempo (trabalhadores)					
Custos para a carreira	3,69 (1,01)	3,77 (0,95)	3,69 (1,04)	4,21 (0,76)	p=,002*
Equilíbrio trabalho-família	5,39 (1,00)	5,38 (0,96)	5,45 (1,01)	5,48 (0,90)	p=,897
Barreiras administrativas	3,08 (1,02)	2,95 (1,28)	2,98 (1,02)	2,95 (1,05)	p=,811
Benefícios	5,82 (0,86)	5,74 (0,92)	5,93 (0,92)	5,91 (0,70)	p=,579
Flexibilidade espaço-tempo (benefícios de organizações)					
Escala total	3,91 (0,46)	3,89 (0,62)	3,93 (0,47)	3,91 (0,60)	p=,979

Resultados apresentados no formato M (DP); p-valor calculado com base do teste ANOVA; *estatisticamente significativo, não se aplica vs: só informal (p=,002), só formal (p=,022), ambos (p=,021)

Hipótese 1d: A percepção da flexibilidade espaço-tempo, em termos de mais benefícios e menos custos, das mulheres trabalhadoras é mais elevada comparativamente com os homens trabalhadores.

Na hipótese 1d foram comparados os resultados das subescalas da flexibilidade espaço-tempo por sexo, considerando a existência ou não de flexibilidade laboral nas organizações (Tabela 9). A percepção de menos custos para a carreira manteve a sua associação com a existência de flexibilidade nas organizações (p=,003). Os participantes do sexo feminino (M=2,88; DP=1,09) perceberam menos barreiras administrativas, que as participantes do sexo masculino (M=3,21; DP=1,09) (p=,015). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 1d.

Tabela 9. Comparação da flexibilidade espaço-tempo ao nível de benefícios e custos pelo usufruto ou não de modalidades de trabalho flexível em participantes do sexo masculino e feminino

	S/ trabalho Flexível		C/ trabalho flexível		Flexibilidade	p-valor	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino		Sexo	interação
Flexibilidade espaço-tempo (trabalhadores)							
Custos para a carreira	4,16 (0,78)	4,03 (0,93)	3,69 (0,95)	3,77 (1,07)	p=,003*	p=,835	p=,297
Equilíbrio trabalho-família	5,48 (0,78)	5,39 (0,86)	5,46 (0,99)	5,30 (1,09)	p=,665	p=,338	p=,771
Barreiras administrativas	2,87 (1,04)	3,24 (1,19)	2,88 (1,09)	3,21 (1,09)	p=,942	p=,015*	p=,867
Benefícios	5,92 (0,72)	5,82 (0,85)	5,88 (0,84)	5,70 (0,95)	p=,450	p=,223	p=,754
Flexibilidade espaço-tempo (benefícios de organizações)							
Escala total	3,96 (0,59)	3,91 (0,62)	3,90 (0,51)	3,88 (0,53)	p=,554	p=,619	p=,810

Resultados apresentados no formato M (DP); p-valor calculado com base do teste ANOVA; *estatisticamente significativo

Hipótese 2a: A percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores é influenciada pela situação profissional, considerando tipo de contrato e horas semanais dedicadas ao trabalho.

Os participantes com contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida) obtiveram em média menos 0,64 pontos na subescala de equilíbrio trabalho-família ($p=,023$) do que os participantes de prestação de serviços ou recibos verdes, um valor considerável tendo em conta que a sua pontuação varia entre 1 e 5. Uma associação negativa da mesma natureza foi também observada nos participantes com contrato sem termo ($\beta=-0,52$; $p=,034$). Não foram observadas mais diferenças estatisticamente significativas. Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 2a (Tabela 10).

Tabela 10. Associação do sexo, idade, tipo de contrato e horas semanais dedicadas ao trabalho com a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores

	β	SE	p-valor
Idade	0,00	0,01	p=,610
Sexo			
Feminino	-	-	-
Masculino	0,19	0,11	p=,103
Situação contratual			
Prestação de Serviços/Recibos Verdes	-	-	-
Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)	-0,64	0,28	p=,023*
Contrato a termo certo (a prazo)	-0,46	0,27	p=,089
Contrato sem termo	-0,52	0,25	p=,034*
Horas dedicadas ao trabalho			
< 20h	-	-	-
20-30h	0,82	0,61	p=,178
31-40h	0,50	0,59	p=,394
> 40h	0,37	0,58	p=,532

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=2,91$ ($p=,020$); $R^2=0,029$

Hipótese 2b: A percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores é influenciada pela composição dos seus agregados familiares, considerando sexo, idade, estado civil, filhos e horas semanais dedicadas à família.

O número de filhos associou-se com o equilíbrio trabalho-família ($p=,049$), nomeadamente participantes com 2 filhos obtiveram média uma pontuação média inferior em 0,34 pontos na subescala de equilíbrio trabalho-família, em comparação com quem não tem filhos. Os participantes que dedicam 31-40h ($\beta=-0,41$; $p=,026$) e $>40h$ ($\beta=-0,47$; $p=,005$) à família obtiveram em média uma pontuação superior na subescala de equilíbrio trabalho-família. Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 2b (Tabela 11).

Tabela 11. Associação do sexo, idade, estado civil, filhos e horas semanais dedicadas à família com a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores

	β	SE	p-valor
Idade	0,00	0,01	$p=,515$
Sexo			
Feminino	-	-	-
Masculino	0,17	0,12	$p=,143$
Estado civil			
Solteiro	-	-	-
Casado/ união de facto	0,02	0,16	$p=,896$
Divorciado/ separado/ viúvo	0,14	0,24	$p=,564$
Número de filhos			
Nenhum	-	-	-
1 filho	-0,17	0,17	$p=,307$
2 filhos	-0,34	0,18	$p=,049^*$
≥ 3 filhos	-0,08	0,24	$p=,723$
Horas semanais dedicadas à família			
$< 20h$	-	-	-
20-30h	0,26	0,15	$p=,079$
31-40h	0,41	0,18	$p=,026^*$
$> 40h$	0,47	0,17	$p=,005^*$

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=2,94$ ($p=,019$); $R^2=0,032$

Hipótese 3a: A percepção da flexibilidade espaço-tempo tem influência positiva no equilíbrio trabalho-família.

Na avaliação da hipótese 3a foi encontrada uma associação negativa entre os custos com a carreira e o equilíbrio trabalho-família ($\beta=-0,22$; $p<,001$), sugerindo que os participantes que percecionaram mais custos com a carreira apresentam menor percepção do equilíbrio trabalho-família. Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 3a (Tabela 12).

Tabela 12. Associação das subescalas da flexibilidade espaço-tempo com o equilíbrio trabalho-família

	β	SE	p-valor
Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores) Custos com a carreira	-0,22	0,06	p<,001*
Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores) Equilíbrio trabalho-família	0,13	0,07	p=,056
Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores) Barreiras administrativas	0,06	0,06	p=,292
Flexibilidade Espaço Tempo (Trabalhadores) Benefícios	0,04	0,09	p=,674
Flexibilidade Espaço Tempo (Organizações) Benefícios	0,05	0,11	p=,649

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; F=4,66 (p<,001); R²=0,071

Hipótese 3b: O grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho tem influência positiva na percepção do conflito entre trabalho-família e família-trabalho.

O grau de flexibilidade espaço-tempo relativa ao local de trabalho associou-se de forma negativa com o conflito trabalho-família (β =-0,15; p=,003) (Tabela 13), sugerindo que os participantes que percebem um maior nível deste tipo de flexibilidade foram os que revelaram menores índices de conflito trabalho-família. Não foram observados resultados estatisticamente significativos relativos ao conflito família-trabalho (Tabela 14). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 3b.

Tabela 13. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o conflito trabalho-família

	β	SE	p-valor
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao local de trabalho	-0,15	0,05	p=,003*
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao horário de trabalho	0,01	0,04	p=,995

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; F=7,46 (p<,001); R²=0,048

Tabela 14. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o conflito família-trabalho

	β	SE	p-valor
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao local de trabalho	0,01	0,04	p=,998
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao horário de trabalho	-0,01	0,04	p=,776

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; F=0,07 (p=,935); R²=0,01

Hipótese 3c: O grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local e horário de trabalho tem influência positiva na percepção do enriquecimento entre trabalho-família e família-trabalho.

O grau de flexibilidade espaço-tempo relativa ao local de trabalho associou-se de forma positiva com o enriquecimento trabalho-família ($\beta=0,14$; $p=,002$) (Tabela 15), sugerindo que os participantes que perceberam um maior nível deste tipo de flexibilidade foram os que revelaram maiores índices de enriquecimento trabalho-família. Não foram observados resultados estatisticamente significativos relativos ao enriquecimento família-trabalho (Tabela 16). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 3c.

Tabela 15. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o enriquecimento trabalho-família

	β	SE	p-valor
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao local de trabalho	0,14	0,04	p=,002*
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao horário de trabalho	0,04	0,04	p=,234

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=13,08$ ($p<,001$); $R^2=0,081$

Tabela 16. Associação da flexibilidade espaço-tempo relativa a local e horário de trabalho com o enriquecimento família-trabalho

	β	SE	p-valor
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao local de trabalho	0,04	0,04	p=,296
Flexibilidade Espaço Tempo relativa ao horário de trabalho	0,01	0,04	p=,802

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=1,25$ ($p=,288$); $R^2=0,01$

Hipótese 3d: O grau de autonomia no trabalho tem influência positiva na percepção do conflito entre trabalho-família e família-trabalho.

O grau de autonomia ao nível da flexibilidade reativa associou-se de forma negativa com o conflito trabalho-família ($\beta=-0,33$; $p<,001$) (Tabela 17) e com o conflito família-trabalho ($\beta=-0,22$; $p<,001$) (Tabela 18), sugerindo que os participantes que apresentaram um maior nível de flexibilidade reativa foram aqueles em que se observou menor conflito trabalho-família e família-trabalho. O grau de autonomia ao nível da flexibilidade proactiva associou-se de forma positiva com o conflito família-trabalho ($\beta=0,12$; $p=,012$), indicando que os participantes que mais pontuação obtiveram na subescala de flexibilidade proactiva foram os que obtiveram maior nível de conflito família-trabalho (Tabela 18). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 3d.

Tabela 17. Associação do grau de autonomia no trabalho com o conflito trabalho-família

	β	SE	p-valor
Autonomia			
Flexibilidade proactiva	-0,01	0,05	p=,972
Flexibilidade reativa	-0,33	0,06	p<,001*

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=23,57$ ($p<,001$); $R^2=0,137$

Tabela 18. Associação do grau de autonomia no trabalho com o conflito família-trabalho

	β	SE	p-valor
Autonomia			
Flexibilidade proactiva	0,12	0,05	p=,012*
Flexibilidade reativa	-0,22	0,06	p<,001*

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=7,56$ ($p<,001$); $R^2=0,049$

Hipótese 3e: O grau de autonomia no trabalho tem influência positiva na percepção do enriquecimento entre trabalho-família e família-trabalho.

O grau de autonomia ao nível da flexibilidade proactiva associou-se de forma positiva com o enriquecimento trabalho-família ($\beta=0,10$; $p=,035$) (Tabela 19), sugerindo que os participantes que apresentaram um maior nível de flexibilidade proactiva foram aqueles que obtiveram maior nível de enriquecimento trabalho-família. Não foram observados resultados estatisticamente significativos relativos ao enriquecimento família-trabalho (Tabela 20). Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese 3e.

Tabela 19. Associação do grau de autonomia no trabalho com o enriquecimento trabalho-família

	β	SE	p-valor
Autonomia			
Flexibilidade proactiva	0,10	0,05	p=,035*
Flexibilidade reativa	0,10	0,06	p=,072

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=11,01$ ($p<,001$); $R^2=0,069$

Tabela 20. Associação do grau de autonomia no trabalho com o enriquecimento família-trabalho

	β	SE	p-valor
Autonomia			
Flexibilidade proactiva	-0,03	0,04	p=,528
Flexibilidade reativa	0,09	0,05	p=,080

Regressão linear para estimação dos coeficientes (β); *estatisticamente significativo; $F=1,77$ ($p<,001$); $R^2=0,012$

4. Discussão dos Resultados

O presente capítulo aborda a discussão dos principais resultados, acima referidos, baseando-se na resolução das hipóteses apresentadas no capítulo 1, no intuito de dar respostas aos objetivos do estudo, à luz do enquadramento teórico.

De uma maneira geral, os resultados confirmam parcialmente as hipóteses formuladas. Entretanto, os dados obtidos contribuíram para uma melhor compreensão das percepções dos trabalhadores acerca da flexibilidade espaço-tempo no equilíbrio trabalho-família, bem como da influência das modalidades de flexibilidade espaço-tempo para o enriquecimento trabalho-família, tendo em conta o contexto laboral português. Tal como evidenciado, nas investigações científicas dos autores Hill et al. (2001) e Peters et al. (2009), as modalidades de flexibilidade espaço-tempo, como o trabalho a tempo parcial, a flexibilidade em termos de espaço, como o teletrabalho e a flexibilidade em termos de tempo, o horário flexível têm influência no equilíbrio trabalho-família. Na literatura, existem sobretudo fortes indícios de que a usabilidade percebida das modalidades de trabalho flexível, além de reduzir o impacto negativo do equilíbrio trabalho-família, têm influência ao nível do enriquecimento trabalho-família (Hayman, 2009; McNall et al., 2010).

Quanto às hipóteses delineadas, no que respeita a Hipótese 1a, esta postula que os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível percecionam menos custos para a carreira, comparativamente aos trabalhadores que não usufruem destas modalidades. Na sequência deste resultado, constata-se que o presente estudo corrobora a abordagem empírica dos autores Giannikis e Mihail (2011) e Bal e Jansen (2016), dado que os trabalhadores não só se preocupam com o desenvolvimento, progresso e, subsequente sucesso na carreira ao longo de sua vida útil, mas também com a oportunidade de usufruírem de modalidades de trabalho flexível, que lhes permitam desempenhar seus múltiplos papéis de maneira equilibrada, ou seja, atender suas demandas pessoais e familiares, sem prejuízo às suas carreiras, no acesso à formação profissional e a outros benefícios sociais (Guerreiro et al., 2006; Field & Chan, 2018). No entanto, na visão de Kóvacs (2006), as modalidades de trabalho flexível presentes nas organizações acentuam cada vez mais a responsabilidade dos trabalhadores, não somente pela gestão do seu trabalho, mas também da sua carreira e da sua formação profissional.

Na Hipótese 1b, percebeu-se que os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível percecionam menos custos para a carreira, em ambos os setores público e

privado, em comparação com os trabalhadores que não usufruem. Relativamente à variável benefícios individuais e organizacionais, a percepção dos trabalhadores do setor privado acerca da flexibilidade espaço-tempo apresentou maior relevância, tanto para os que usufruem quanto para os que não usufruem destas modalidades, em comparação com os trabalhadores do setor público. Este resultado nos remete aos estudos de Giannikis e Mihail (2011), que sugerem que a natureza e a cultura da organização possuem uma forte influência na percepção dos trabalhadores em relação a usabilidade das modalidades de trabalho flexível. Para tanto, os resultados da presente pesquisa, mostram-se contraditórios com o estudo destes autores, que revelam que os trabalhadores do setor privado, que usufruem de modalidades de trabalho flexível, percebem mais custos para a carreira e barreiras administrativas, quando comparado com os trabalhadores do setor público, devido a existência de diferentes dimensões culturais deste setor. De facto, há evidências na literatura de que as percepções dos trabalhadores, no que concerne, as possíveis consequências na carreira, sejam elas significativas ou não, em termos de custo de progressão ou promoção é certamente um obstáculo real e sério (Giannikis & Mihail, 2011). Deste modo, a cultura organizacional, de ambos os setores, devem valorizar as pessoas, no âmbito de suas necessidades individuais e, apoiar explicitamente o uso das modalidades de trabalho flexível (Hill et al., 2008).

Relativamente à Hipótese 1c, verificou-se que os trabalhadores que usufruem de qualquer uma das modalidades de trabalho flexível, especificadas no presente estudo, percebem menos custos para a carreira, independentemente, se o acordo foi estabelecido por meio formal, informal e ambos, em comparação com os trabalhadores que não usufruem. Neste âmbito, os estudos dos autores De Menezes e Kelliher (2016), apontam que a disponibilidade e participação em acordos formais e informais, envolvendo modalidades de trabalho flexível, promove uma sensação entre os trabalhadores de que eles têm o poder de ajustar suas responsabilidades relacionadas ao trabalho, vida e carreira profissional. Entretanto, a literatura tem mostrado que em muitas organizações, existe um grande desafio em tornar o acesso à modalidades de trabalho flexível e deixar acordos, sejam eles formais ou informais mais equitativos entre os trabalhadores, equilibrando-os com os interesses individuais e organizacionais (De Menezes & Kelliher, 2016). Importa referir que, os trabalhadores não são grupos homogêneos em questões relacionadas a estes acordos disponíveis e, principalmente quando refletem perspectivas relacionadas à carreira profissional (Bal & Jansen, 2016).

Na Hipótese 1d, no que se refere ao sexo, os trabalhadores, mulheres e homens, que usufruem de modalidades de trabalho flexível, percebem menos custos para a carreira, em comparação com os trabalhadores que não usufruem. Acerca da variável barreiras administrativas, a percepção das mulheres trabalhadoras é menos elevada, comparativamente com os homens trabalhadores. Tal como revelado nos estudos empíricos conduzidos pelos autores Giannikis e Mihail (2011) e Ciarniene e Vienazindiene (2018), homens e mulheres, possuem expectativas e prioridades diferentes em relação ao trabalho, e consequentemente, ao uso das modalidades de trabalho flexível. Na visão de Giannikis e Mihail (2011), com relação a estas modalidades, verifica-se que as mulheres enfatizam os benefícios, enquanto os homens enfatizam os custos. De modo geral, as mulheres tendem a usufruir mais por valorizarem, por exemplo, o equilíbrio trabalho-família, a qualidade de vida, economia de tempo e custo e capacidade de ganhar de acordo com as necessidades, comparativamente, aos homens, nos quais expressaram maior preocupação com os custos para a carreira e barreiras administrativas (Ciarniene & Vienazindiene, 2018).

No que diz respeito a Hipótese 2a, a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores é influenciada pela situação profissional. Assim, observou-se que a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores com contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida) e com contrato sem termo é menor que os trabalhadores de prestação de serviços/recibos verdes. Kóvacs et al. (2006) cita que o grau de satisfação por parte dos trabalhadores com as dimensões, relacionadas ao trabalho e a família, entre elas a autonomia na determinação do local e do tempo de seu trabalho (Wessels et al., 2019), varia bastante em função da situação contratual. Por sua vez, conforme exposto na literatura, a implementação de políticas e práticas “amigas da família”, segundo Guerreiro et al. (2006), têm como objetivo adequar modalidades de trabalho flexível, em termos de vínculo contratual, a fim de apoiar homens e mulheres no mercado laboral, para que eles possam adquirir um vínculo de emprego estável, no qual lhes conceda algum conforto na tomada de decisões de âmbito profissional, pessoal e familiar, e percecionem de maneira elevada o equilíbrio trabalho-família, ao nível do enriquecimento (Hill et al. 2001; McNall et al., 2010).

Quanto à Hipótese 2b, os dados demonstraram que a percepção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores é influenciada pela composição dos seus agregados familiares. Constatou-se que trabalhadores com dois filhos possuem percepção inferior do equilíbrio trabalho-família, em comparação com quem não tem filhos. Além

disso, os trabalhadores que dedicam 31 a 40 horas e mais de 40 horas por semana à família percebem níveis superiores de equilíbrio trabalho-família. Estes resultados remetem-nos às investigações empíricas dos autores Chambel e Ribeiro (2014) e Field e Chan (2018), que apontam que a dinâmica do equilíbrio trabalho-família, apresenta correlações significativas, no que se refere, a composição atual dos agregados familiares, devido a maior expressão das mulheres na força de trabalho, aumento da participação dos homens no âmbito familiar e cuidado com as crianças, número crescente de núcleos familiares monoparentais e casais de dupla carreira. Do lado dos profissionais, analisando estas tendências, face às novas responsabilidades e compromissos dos dias atuais, vê-se a diversidade de desafios que os trabalhadores, homens e mulheres, têm enfrentado no mundo contemporâneo para equilibrarem seus múltiplos papéis na vida, com um mínimo de conflito (McNall et al, 2010; Carvalho & Chambel, 2015).

Relativamente à Hipótese 3a, verificou-se que a percepção da flexibilidade espaço-tempo, quando considerada a variável custos para a carreira, tem influência negativa no equilíbrio trabalho-família, ou seja, os trabalhadores que perceberam mais custos para a carreira apresentam menor percepção do equilíbrio trabalho-família. Neste caso, constata-se que os nossos resultados não vão ao encontro das descobertas científicas de Giannikis e Mihail (2011), que sugerem que os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível percebem mais benefícios e menos custos e barreiras no equilíbrio trabalho-família, por considerarem que estas práticas lhes permite harmonizar tanto as demandas de trabalho e vida familiar, quanto as demandas de trabalho e vida pessoal ligadas à carreira.

A Hipótese 3b postula que o grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local de trabalho têm influência negativa na percepção do conflito trabalho-família. Em outras palavras, os trabalhadores que percebem um maior nível deste tipo de flexibilidade foram os que revelam menores índices de conflito trabalho-família. Neste caso, não foram observados resultados estatisticamente significativos relativos ao conflito família-trabalho. Tal como citado no enquadramento teórico, consideramos nesta hipótese a natureza bidirecional da relação do trabalho-família, no que diz respeito ao conflito, proposta nos estudos empíricos dos autores Greenhaus e Powell (2006), McNall et al (2010) e Vieira, Lopez e Matos (2013). Em particular Peters et al. (2009) em suas pesquisas, sugerem que a flexibilidade no local de trabalho, aumenta as percepções dos trabalhadores, em termos de autonomia sobre quando, onde e por quanto tempo eles trabalham, de maneira a atender às

suas necessidades individuais e o equilíbrio trabalho-família, o que traduz, uma redução de conflito entre o trabalho e a família.

Já Hipótese 3c postula que o grau de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local de trabalho, têm influência positiva na percepção do enriquecimento trabalho-família, ou seja, os trabalhadores que percebem um maior nível deste tipo de flexibilidade foram os que revelam maiores índices de enriquecimento trabalho-família. Neste caso, não foram detetados resultados estatisticamente significativos relativos ao enriquecimento família-trabalho. Conforme referido no enquadramento teórico, considerou-se nesta hipótese a natureza bidirecional da relação do trabalho-família, no que respeita ao enriquecimento, proposta nos estudos empíricos dos autores Greenhaus e Powell (2006), McNall et al (2010) e Vieira, Lopez e Matos (2013). As investigações realizadas por McNall et al (2010) indicam que a flexibilidade no local de trabalho é um fator essencial do equilíbrio trabalho-família, em apoio ao modelo de enriquecimento trabalho-família. Por sua vez, McNall et al (2010), acrescentam ainda que a flexibilidade em termos de local é menos significativa, do que o horário flexível na prevenção de interferências entre equilíbrio trabalho-família, ao nível do enriquecimento, talvez porque essa modalidade fornecida pelas organizações proporcione aos trabalhadores a gestão do seu tempo, de forma a facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida familiar (Galea et al., 2014).

Em relação à Hipótese 3d, constatou-se que o grau de autonomia no trabalho ao nível da flexibilidade proativa associou-se de forma positiva na percepção do conflito família-trabalho, ou seja, os trabalhadores que possuem maior grau de autonomia no trabalho, ao nível da flexibilidade proativa percebem maior conflito família-trabalho. Além disso, verificou-se que o grau de autonomia no trabalho ao nível da flexibilidade reativa associou-se de forma negativa na percepção do conflito trabalho-família e família-trabalho. Isto é, os trabalhadores que possuem maior grau de autonomia no trabalho, ao nível da flexibilidade reativa percebem menor conflito trabalho-família e família-trabalho. Entretanto, os estudos apresentados por Halinski e Duxbury (2019), conforme referido no enquadramento teórico, revelam que os trabalhadores podem se beneficiar de duas formas de flexibilidade espaço-tempo, a proativa e a reativa, pelas quais reduzem os efeitos negativos das demandas previsíveis e imprevisíveis do trabalho e da família e vice versa, proporcionando, assim, o equilíbrio família-trabalho.

No que respeita à Hipótese 3e, observou-se que o grau de autonomia no trabalho ao nível da flexibilidade proativa associou-se de forma positiva com a percepção do

enriquecimento trabalho-família. Dito por outras palavras, os trabalhadores que possuem maior grau de autonomia no trabalho ao nível da flexibilidade proativa percebem maior enriquecimento trabalho-família. Não foram detetados, resultados estatisticamente significativos relativos ao enriquecimento família-trabalho. Nesta hipótese, também se consideram os estudos feitos pelos autores Halinski e Duxbury (2019), que expõem que os trabalhadores com elevados níveis de flexibilidade proativa são mais aptos a ajustarem suas horas ou local de trabalho para atender as demandas previsíveis de trabalho e compromissos familiares de maneira ativa, facilitando, assim, a interação entre os múltiplos papéis, a fim e alcançar o enriquecimento entre o trabalho e a vida familiar.

Conclusão

Num cenário cada vez mais globalizado, juntamente, com a acentuada evolução das tecnologias da informação e comunicação, várias mudanças têm surgido nas esferas económicas, sociais e laborais, tal como acontece, sobretudo, na configuração familiar e na forma como, homens e mulheres, desempenham seus múltiplos papéis. É neste âmbito que o estudo aqui apresentado surge, com o objetivo geral de analisar as perceções dos trabalhadores acerca da flexibilidade espaço-tempo no equilíbrio trabalho-família, mais especificamente, no seu enriquecimento, no contexto laboral português.

A literatura científica tende a apontar que as modalidades de flexibilidade espaço-tempo, como o trabalho a tempo parcial, a flexibilidade em termos de espaço, como o teletrabalho e a flexibilidade em termos de tempo, como o horário flexível, estão positivamente relacionadas com o equilíbrio trabalho-família. De referir ainda que a usabilidade percebida destas modalidades, por parte dos trabalhadores, além de reduzir níveis de conflito trabalho-família, possui influência ao nível do enriquecimento trabalho-família.

Sintetizando, os resultados do presente estudo mostraram que os trabalhadores que usufruem de modalidades de trabalho flexível, percecionam menos custos para a carreira, quando comparado com os trabalhadores que não usufruem. Apresentaram-se similares resultados na perceção dos trabalhadores de organizações dos setores público e privado. Entretanto, os trabalhadores de organizações do setor privado percecionam mais benefícios individuais e organizacionais, do que os trabalhadores do setor público.

Relativamente aos acordos formais e informais, verificou-se que os trabalhadores que usufruem de qualquer uma das modalidades de trabalho flexível, especificadas no presente estudo, percecionam menos custos para a carreira, independentemente, da maneira como o acordo for estabelecido, em comparação com os trabalhadores que não usufruem.

Os resultados evidenciaram que os trabalhadores, mulheres e homens, que usufruem de modalidades de trabalho flexível percecionam menos custos para a carreira, em comparação com os trabalhadores que não usufruem. Por outro lado, a perceção das mulheres trabalhadoras, em relação às barreiras administrativas é inferior, comparativamente com os homens trabalhadores.

Quanto à perceção do equilíbrio trabalho-família por parte dos trabalhadores, os resultados indicaram que esta variável é significativamente influenciada pela situação profissional e composição dos seus agregados familiares. No que se refere a situação

profissional, os trabalhadores que possuem contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida) e contrato sem termo percebem menos equilíbrio trabalho-família que os trabalhadores de prestação de serviços/recibos verdes. Já em termos de composição dos seus agregados familiares, os trabalhadores com dois filhos possuem percepção inferior do equilíbrio trabalho-família, em comparação com quem não tem filhos. Além disso, os trabalhadores que dedicam mais horas por semana à família percebem níveis superiores de equilíbrio trabalho-família.

Os resultados revelaram ainda que a percepção da flexibilidade espaço-tempo tem influência negativa no equilíbrio trabalho-família, quando considerada a variável custos para a carreira. Dito por outras palavras, os trabalhadores que perceberam mais custos para a carreira, mais concretamente relacionados à progressão e segurança financeira, apresentam menor percepção do equilíbrio trabalho-família.

Tendo em conta a natureza bidirecional da relação do trabalho-família, no que diz respeito ao conflito, verificou-se que os trabalhadores que percebem um maior nível de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local de trabalho, foram os que revelam menores índices de conflito trabalho-família. Por outro lado, os trabalhadores que possuem maior grau de autonomia no trabalho, ao nível da flexibilidade proativa percebem maior conflito família-trabalho. No entanto, os trabalhadores que possuem maior grau de autonomia no trabalho, ao nível da flexibilidade reativa, percebem menor conflito trabalho-família e família-trabalho.

Quanto ao enriquecimento trabalho-família, também considerando a natureza bidirecional, os resultados indicaram que os trabalhadores que percebem um maior nível de flexibilidade espaço-tempo, em termos de local de trabalho foram os que revelam maiores índices de enriquecimento trabalho-família. Para além disto, os trabalhadores que possuem maior grau de autonomia no trabalho ao nível da flexibilidade proativa percebem maior enriquecimento trabalho-família.

Em suma, ressalva-se que o presente estudo procurou explorar e elucidar um tema bastante pertinente, para melhor compreensão da relação entre flexibilidade espaço-tempo e equilíbrio trabalho-família, sobretudo, na conjuntura actual da rápida disseminação da pandemia global associada ao coronavírus (COVID-19). No entanto, reconhecem-se algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, aponta-se o facto de se tratar de amostra por conveniência e que conseqüentemente revela fragilidades, pois desde logo não cumpre critérios de representatividade estatística. Uma segunda limitação prende-se com o momento

de divulgação do inquérito por questionário ocorrer numa situação de pandemia global, momento mais difícil para angariar trabalhadores com disponibilidade para participar no estudo.

Contudo, importa destacar a importância de desenvolver mais pesquisas sobre as políticas e práticas adotadas nas organizações, sejam elas do setor público e ou privado, no que se refere à flexibilidade espaço-tempo e equilíbrio trabalho-família. Mais também, sensibilizar as organizações para estas temáticas, junto à área de Gestão de Recursos Humanos, contribuindo assim, para uma nova cultura de humanização, no intuito de proporcionar aos trabalhadores maior grau de autonomia, na determinação do local e do tempo de seu trabalho, visando facilitar a interação entre os seus múltiplos papéis e, assim, favorecer o equilíbrio trabalho-família, ao nível do seu enriquecimento.

Por fim, refletindo sobre o conhecimento extraído do presente estudo, sugere-se para pesquisas futuras, explorar sobre a crescente demanda por modalidades de trabalho flexível, em termos de espaço, como o teletrabalho, bem como refletir acerca dos desafios que as mesmas colocam aos níveis individual, grupal e organizacional. Principalmente, numa altura em que o mundo contemporâneo revela-se permeado pela globalização e rápida difusão das tecnologias da informação e comunicação e, por transformações sucessivas nas dimensões laborais, sociais, económicas e ambientais, face à circunstância excecional, devido à pandemia global de COVID-19.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D. & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 372-379. doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002
- Bal, P. M. & Jansen, P. G. W. (2016). "Workplace Flexibility across the Lifespan", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. (34), 43-99. doi.org/10.1108/S0742-730120160000034009*
- Beham, B., Prag, P. & Drobnic, S. (2012). Who's got the balance? A study of satisfaction with the work-family balance among part-time service sector employees in five western European countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3725-3741. doi.org/10.1080/09585192.2012.654808
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). "New Ways of Working: Does Flexibility in Time and Location of Work Change Work Behavior and Affect Business Outcomes?", *Work*, 41, 2605-2610. doi.org/10.3233/WOR-2012-1028-2605
- Brunia, S., De Been, I. & van der Voordt, T. J. M. (2016). "Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18 No. 1, 30-47. doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276. doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713
- 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.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (2015). Perceived high-performance work systems and subjective well-Being: Work-to-family balance and well-being at work as mediators, *Journal of Career Development*, 17, 1-14. doi.org/10.1177/0894845315583113

Castells, M. (2003). *O poder da identidade. A era da informação: Economia, sociedade e cultura* (Vol. 2). Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Ciarniene, R. & Vienazindiene, M. (2018). Flexible work arrangements from generation and gender perspectives: Evidence from Lithuania, *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 29(1), 84-92. doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19247

Chambel, M.J. & Ribeiro, M.T. (2014). *A relação entre o trabalho e a família: Do conflito ao enriquecimento*. (1ª Ed.), Lisboa: Editora RH.

Código do Trabalho (2009). Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro, 1ª série, 30, Diário da República. Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf>, acessado em 06/11/2019.

Comissão Europeia (2018). *Flash Eurobarometer 470: Work-life balance*. Publicado em outubro de 2018. Disponível em: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>, acessado em 23/04/2020.

Comissão Europeia (2019). Relatório relativo a Portugal de 2019. *European Commission. Bruxelas*, 27.2.2019 SWD(2019) 1021 final.

Constituição da República Portuguesa, artigo nº59, 1ºb. Retirado de <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>, acessado em 06/11/2019.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª Ed.), Lisboa: Editora RH, Lda.

Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka, & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life*, 123-141. Berlin: Springer. doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8

De Menezes, L.M. & Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements, *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. doi.org/10.1002/hrm.21822

- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de Pessoas. modelos, processos, tendências e perspectivas*, São Paulo: Atlas.
- Emanoil, M., Alexandra, S. & Mihaela, C. L. (2014). "Knowledge workers - determining factors for organizational performance in a knowledge-based economy", *Mathematical Methods in Engineering and Economics*, 150-154.
- EIGE - Instituto Europeu para a Igualdade de Género (2019). Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/work-life-balance/flexible-working-arrangements/PT>, acessado em 23/04/2020.
- Eurofound (2017). *Work-life balance and flexible working arrangements in the European Union*, Eurofound, Dublin.
- Eurofound & The International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Eurofound (2020). *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2020), Living, working e COVID-19. Dublin, <http://eurofound.link/covid19data>, acessado em 22/04/2020.
- Field J. C. & Chan X. W. (2018). Contemporary Knowledge Workers and the Boundaryless Work-Life Interface: Implications for the Human Resource Management of the Knowledge Workforce, *Frontiers in Psychology*, 9:2414. doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02414
- Galea C., Houkes I. & De Rijk A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1090-1111. doi.org/10.1080/09585192.2013.816862
- Giannikis, S.K. & Mihail, D.M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432. doi.org/10.1080/09585192.2011.540163
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment, *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625

- Guerreiro, D. M., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas. *CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*, (4ª Ed.), Lisboa, Editorial do Ministério da Educação.
- Haeger, L. D. & Lingham, T. (2014). A trend toward Work–Life Fusion: A multi-generational shift in technology use at work. *Technological Forecasting & Social Change*, 89, 316-325. doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.009
- Halinski, M. & Duxbury, L. (2019). "Workplace flexibility and its relationship with work-interferes-with-family", *Personnel Review*, 49(1), 149-166. doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048
- Hayman J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work and Family*, 12(3), 327-338. doi.org/10.1080/13668800902966331
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive effect of job flexibility on work and family life balance. *Family Relations* 50(1), 49-58. doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163. doi.org/10.1080/13668800802024678
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349. doi.org/10.1037/a0019282
- Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- IBM Corporation (2016). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corporation.
- INE - Instituto Nacional de Estatísticas (2018). Módulos ad hoc do Inquérito ao Emprego. Conciliação da vida profissional com a vida familiar - 2.º Trimestre de 2018. Publicado em 7 de novembro de 2018. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=316333584&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt, acessado em 22/04/2020.

INE - Instituto Nacional de Estatísticas (2019). Módulos ad hoc do Inquérito ao Emprego. Organização do trabalho e do tempo de trabalho - 2.º Trimestre de 2019. Publicado em 19 de novembro de 2019. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=405925535&att_display=n&att_download=y, acessado em 22/04/2020.

INE - Instituto Nacional de Estatísticas (2020). Inquérito ao Emprego - 4.º trimestre de 2019. Publicado em 05 de fevereiro de 2020. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=417311478&att_display=n&att_download=y, acessado em 22/04/2020.

Jaqaman, K., & Danuser, G. (2006). *Linking data to models: data regression*. *Nature Reviews Molecular Cell Biology*, 7(11), 813-819.

Kelliher, C. & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431. doi.org/10.1080/09585190801895502

Kingma, S. (2018). New ways of working (NWW): workspace and cultural change in virtualizing organizations, *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747

Kóvacs, I. (2006). *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho*. *Sociologia, problemas e práticas*, 52, 41-65.

Kovács, I., Casaca, S. F., Ferreira, J. M. C. & Sousa, M. T. (2006). "Flexibilidade e crise de emprego : tendências e controvérsias". *Instituto Superior de Economia e Gestão - SOCIUS Working papers*, nº 8/2006. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1996/1/wp200608.pdf>

Kotey, B. A. & Sharma, B. (2019). "Pathways from flexible work arrangements to financial performance", *Personnel Review*, 48(3), 731-747. doi.org/10.1108/PR-11-2017-0353

McNall, L. A., Masuda, A. D. & Nicklin, J. M. (2010). "Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment", *The Journal of Psychology*, 144 (1), 61-81. doi.org/10.1080/00223980903356073

Michael Page - Portugal (2018). A dissipação entre comunicação profissional e pessoal. Disponível em: <https://www.michaelpage.pt/advice/gestao-de-carreira/vida-profissional->

e-pessoal/dissipação-entre-comunicação-profissional-e-pessoal, acessado em 04/11/2019.

Murteira, M. (2004). *Economia do conhecimento*. Lisboa, Quimera Editores.

Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E. & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes, *Chronobiology International*, 33(6), 604-618. doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731

Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

O'Brien, R. M. (2007). *A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors*. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.

OIT - Organização Internacional do Trabalho (2018). Trabalho Digno em Portugal 2008-18: Da crise à recuperação. *Geneva*. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_647524.pdf, acessado em 15/04/2020.

Pitt-Catsouphes M., James J. B., McNamara T. & Cahill K. (2015). Relationships between Managers Who are Innovators/Early Adopters of Flexible Work Options and Team Performance, *Journal of Change Management*, 15 (3), 167-187. doi.org/10.1080/14697017.2015.1035665

Peretz H., Fried Y. & Levi A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organizational characteristics, and organizational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28, 182-200. doi.org/10.1111/1748-8583.12172

Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case. *Community, Work and Family*, 12(3), 279-298. doi.org/10.1080/13668800902968907

Pordata (2019). Número médio de horas trabalhadas por semana: total situação na profissão. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/N%C3%BAmero+m%C3%A9dio+de+horas+trabalhadas+por+semana+total+e+por+situa%C3%A7%C3%A3o+na+profiss%C3%A3o-2837>, acessado em 21/04/2020.

Randstad Workmonitor (2018). Pesquisa: Portugueses entre os que mais querem flexibilidade no local de trabalho. Disponível em: <https://www.randstad.pt/quem-somos/press/portugueses-entre-os-que-mais-querem-flexibilidade-no-local-de-trabalho/>, acessado em 04/11/2019.

Vieira, J. M, Lopez F. G., & Matos P. M. (2013). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*. 22 (2), 329-344. doi.org/10.1177/1069072713493987

Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J. & Proper, K. I. (2019). Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting, *Frontiers in Psychology*, 10, 505. doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505

Williams, P. (2019), "Support for supervisors: HR enabling flexible work", *Employee Relations*, 41(5), 914-930. doi.org/10.1108/ER-03-2018-0077

Yin, R.K. (2009). *Pesquisa de Estudo de Caso: Design and Methods* , 4th Edn. Thousand Oaks, CA: Publicações SAGE.

3 em linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar (2018-2019). República Portuguesa - XXI Governo Constitucional.

Anexo

Questionário

Modalidades de Organização do Trabalho: Flexibilidade Espaço-Tempo para o Equilíbrio Trabalho-Família

Caro(a) Participante,

Este estudo enquadra-se numa dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que tem por objetivo analisar as perceções acerca da Flexibilidade Espaço-Tempo no Equilíbrio Trabalho-Família no contexto laboral português.

Público alvo: População ativa a residir em Portugal, com enfoque nos profissionais com formação académica de ensino superior a trabalhar em organizações empresariais dos setores público e privado.

A sua participação é voluntária e de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais, sendo a sua utilização exclusivamente para fins de investigação científica.

O preenchimento do questionário tem uma duração estimada de 10 minutos.

Pedimos também que, caso tenha possibilidade, partilhe este questionário com outros profissionais a quem possa interessar, de modo a podermos abranger o máximo possível de participantes.

Aceda aqui ao questionário: <https://forms.gle/f42Q2MxyCuDDLug57>

Ao dispor para qualquer esclarecimento adicional sobre o estudo através do email: erika.quintao.fep@gmail.com

Desde já agradecemos pela sua colaboração!

Erika Quintão

Secção I - Dados Sociodemográficos e Profissionais

1. Sexo: *

- Masculino
- Feminino

2. Idade (em anos): * _____

3. Habilitações literárias (Completas): *

- Licenciatura
- Pós-Graduação (Especialização)
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-doutoramento

4. Estado civil: *

- Solteiro
- Casado ou a viver em união de facto
- Divorciado ou separado
- Viúvo

5. Filhos: *

- Sim
- Não

Se a resposta for sim. Quantos? _____

6. Qual a sua profissão? (Indique com o máximo de pormenor) * _____

7. Qual o cargo que ocupa na organização onde trabalha? * _____

8. Qual a natureza da organização onde trabalha? *

- Pública
- Privada

9. Cidade onde trabalha? * _____

10. Qual é o sector de atividade da organização onde trabalha? *

- Actividades imobiliárias
- Actividades financeiras
- Administração pública, defesa e segurança social obrigatória
- Agricultura
- Comércio e distribuição
- Consultoria
- Educação
- Indústria
- Logística

- Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais
- Organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais
- Produção e distribuição de electricidade, gás e água
- Saúde e acção social
- Tecnologia da Informação
- Transportes, armazenagem e comunicações
- Turismo

11. Qual a dimensão da organização onde trabalha? *

- Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)
- Pequena Empresa (De 10 a 49 trabalhadores)
- Média Empresa (De 50 a 249 trabalhadores)
- Grande Empresa (Mais de 250 trabalhadores)

12. Antiguidade na organização: *

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

13. Qual é a sua situação face ao emprego: *

- Trabalhador por conta própria com empregados
- Trabalhador por conta própria sem empregados
- Trabalhador independente
- Trabalhador por conta de outrem

Outra situação. Qual? (Indique com o máximo de pormenor): _____

14. Qual é a sua situação contratual atualmente: *

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo certo (a prazo)
- Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)
- Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)
- Prestação de Serviços/Recibos Verdes

Outra situação. Qual? (Indique com o máximo de pormenor): _____

15. Quais os recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação são disponibilizados pela organização para execução do seu trabalho:

- Computador desktop
- Computador portátil
- Tablet
- Telemóvel (Smartphone)
- Nenhum
- Outro: -----

16. Quantas horas, normalmente, são dedicadas ao trabalho, por semana?

- Menos de 20 horas
- De 20 a 30 horas
- De 31 a 40 horas
- Mais de 40 horas

17. Quantas horas, normalmente, são dedicadas à família, por semana?

- Menos de 20 horas
- De 20 a 30 horas
- De 31 a 40 horas
- Mais de 40 horas

Secção II - Flexibilidade Espaço-Tempo

Nesta secção irá responder sobre as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo que percebe, em termos de local e horário de trabalho.

1. A organização onde trabalha adota práticas de Gestão de Recursos Humanos, relacionadas às modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo?

- Sim
- Não
- Não se aplica

2. Se sim, indique qual(is) tipo(s) de modalidade(s) de Flexibilidade Espaço-Tempo é mais aplicável no seu trabalho? *

- Trabalho a tempo parcial (Acordo formal)
- Trabalho a tempo parcial (Acordo informal)
- Horário flexível (Acordo formal)
- Horário flexível (Acordo informal)
- Teletrabalho (Acordo formal)
- Teletrabalho (Acordo informal)

Outra modalidade. Qual? (Indique com o máximo de pormenor) _____

3. Tendo em conta a sua situação pessoal, indique, por favor, a sua percepção com relação ao grau de flexibilidade face ao local onde executa o seu trabalho?

- Nada flexível (ex: “Tenho que me deslocar sempre à minha organização”)
- Um pouco flexível
- Moderadamente flexível
- Bastante flexível
- Completamente flexível (ex; “Tenho a possibilidade de executar meu trabalho em qualquer local”)

4. Tendo em conta a sua situação pessoal, indique, por favor, a sua perceção com relação ao grau de flexibilidade de horários que possui no seu trabalho?

- () Nada flexível (ex: “Tenho que cumprir um horário fixo”)
- () Pouco flexível
- () Moderadamente flexível
- () Bastante flexível
- () Completamente flexível (ex; “Tenho total liberdade para decidir os meus horários”)

5. Indique, por favor, o grau de autonomia que existe no seu local de trabalho para: *

1 - Muito difícil

2 - Difícil

3 - Moderado

4 - Fácil

5 - Muito fácil

- 1. (...) Variar seu horário de trabalho (ex: horário de chegada e saída)
- 2. (...) Passar parte do seu dia normal de trabalho trabalhando em casa
- 3. (...) Organizar seu horário de trabalho (por exemplo, turnos, horas extras) para atender aos compromissos pessoais / familiares
- 4. (...) Tirar um dia de folga do trabalho quando uma criança está doente
- 5. (...) Para tirar um dia de folga quando um parente idoso precisa de você
- 6. (...) Para tirar férias quando quiser
- 7. (...) Interromper seu dia de trabalho por motivos pessoais / familiares e depois retornar

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

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Discordo moderadamente

4 - Não concordo nem discordo

5 - Concordo moderadamente

6 - Concordo

7 - Concordo totalmente

- 1. Modalidades de trabalho flexível têm um impacto positivo na produtividade da organização.
- 2. Modalidades de trabalho flexível são um benefício importante que os trabalhadores usam para selecionar a organização em que eles planeam trabalhar.
- 3. Os supervisores no meu local de trabalho reagem negativamente às pessoas que usam modalidades de trabalho flexível.
- 4. É mais difícil avaliar o desempenho de um indivíduo quando ele está trabalhando sob uma modalidade de trabalho flexível em comparação com aqueles que trabalham sob uma modalidade tradicional de tempo integral.

5. Modalidades de trabalho flexível são essenciais para mim, a fim de atender às responsabilidades familiares.
6. Os indivíduos empregados sob uma modalidade de trabalho flexível têm maior probabilidade de perder suas competências técnicas e gerenciais ao longo do tempo em comparação com aqueles que trabalham sob uma modalidade tradicional de tempo integral.
7. Modalidades de trabalho flexível permitem que eu me concentre mais no trabalho quando estou no local de trabalho.
8. Trabalhar sob uma modalidade de trabalho flexível teria um impacto negativo no meu progresso na carreira dentro da organização.
9. Não posso me responsabilizar pela perda de remuneração associada a modalidades de trabalho flexível que envolvem redução de horas.
10. Modalidades de trabalho flexível me ajudam a equilibrar os compromissos da vida.
11. Outras pessoas no meu local de trabalho reagem negativamente às pessoas que usam as modalidades de trabalho flexível.
12. Modalidades de trabalho flexível aumentam a retenção de trabalhadores.
13. É provável que os supervisores vejam os indivíduos empregados sob uma modalidade de trabalho flexível como ser menos dedicado e comprometido com seus empregos em comparação com aqueles que trabalham sob uma modalidade tradicional de tempo integral.
14. Modalidades de trabalho flexível são essenciais para mim, a fim de poder lidar com outros interesses e responsabilidades fora do trabalho.
15. Modalidades de trabalho flexível são basicamente injustas, porque algumas modalidades não são igualmente disponíveis para todos os trabalhadores.
16. Modalidades de trabalho flexível funcionam apenas em posições de nível inferior e não em posições com maior responsabilidade.
17. Embora as modalidades de trabalho flexível pareçam uma boa ideia, quando implementadas, são mais propensas de serem desvirtuadas do que a modalidade tradicional de tempo integral.
18. As modalidades de trabalho flexível geralmente melhoram a qualidade do trabalho e vida dos envolvidos.
19. É provável que modalidades de trabalho flexível reduzam o contato presencial com colegas que gerem e mantenham os indivíduos fora da rede de trabalho da organização.
20. As modalidades de trabalho flexível são essenciais para mim, a fim de poder gerir as variações de volume de trabalho e responsabilidades.

7. Indique, por favor, em que medida as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo estão relacionadas com as seguintes afirmações:

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

Aumenta a eficiência no trabalho
Ajuda a equilibrar os interesses profissionais e familiares
Ajuda a coordenar atividades de trabalho e aprendizagem
Permite prestar mais atenção aos hobbies
Diminui o estresse e afeta positivamente a saúde
Economia de tempo
Menos custos (para viajar para o trabalho, comida, roupa)
Atraente para pessoas com crianças
Favorável para pessoas que cuidam de pessoas com deficiência e idosos
Possibilidade de trabalhar de acordo com o estado de saúde
Possibilidade de trabalhar de acordo com o sentimento fisiológico e emocional do dia
Possibilidade de conseguir uma remuneração de acordo com as necessidades
Aumenta a lealdade dos trabalhadores
Melhora a imagem da organização
Uma das maneiras de diminuir o desemprego
Melhores possibilidades de emprego
Ecologicamente atrativa

8. Na sua percepção, as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo possuem influência no Equilíbrio Trabalho-Família?

- Nada
 Pouco
 Moderadamente
 Bastante
 Completamente

9. Na sua percepção, as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo possuem influência no Equilíbrio Trabalho-Família, mais especificamente, no conflito entre trabalho e família?

- Nada
 Pouco
 Moderadamente
 Bastante
 Completamente

10. Na sua percepção, as modalidades de Flexibilidade Espaço-Tempo possuem influência no Equilíbrio Trabalho-Família, mais especificamente, no enriquecimento entre trabalho e família?

- Nada
 Pouco
 Moderadamente

- () Bastante
- () Completamente

Secção III - Equilíbrio Trabalho-Família

Nesta secção irá responder sobre a sua percepção com relação ao Equilíbrio Trabalho-Família, incluindo as duas interfaces, o conflito e o enriquecimento entre trabalho e família.

1. Indique, por favor, qual a sua percepção com relação ao seu Equilíbrio Trabalho-Família:

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

- 1. Sou capaz de equilibrar as demandas do meu trabalho e as demandas da minha família.
- 2. Experimento um alto nível de equilíbrio trabalho-família.
- 3. Estou satisfeito com o equilíbrio que alcancei entre minha vida profissional e minha vida familiar.

Conflito Trabalho-Família

2. Indique, por favor, qual a sua percepção com relação ao seu Equilíbrio Trabalho-Família, considerando a interface do conflito entre trabalho e família:

- 1 - Discordo Totalmente**
- 2 - Discordo**
- 3 - Não concordo nem discordo**
- 4 - Concordo**
- 5 - Concordo Totalmente**

Conflito do trabalho para a família...

- 1. O meu trabalho afasta-me das atividades familiares mais do que gostaria.
- 2. O tempo que eu dedico ao meu trabalho afasta-me de participar de igual maneira em atividades e responsabilidades domésticas.
- 3. Tenho de faltar a atividades em família devido à quantidade de tempo que tenho de dedicar a responsabilidades de trabalho.
- 4. Quando chego a casa vindo do trabalho estou muitas vezes esgotado para participar em atividades/responsabilidades familiares.
- 5. Devido à pressão no trabalho, muitas vezes estou muito stressado(a) para fazer as coisas que gosto.

6. Estou frequentemente esgotado(a) emocionalmente quando chego a casa do trabalho, o que me impede de contribuir para a minha família.
7. O processo de resolução de problemas que uso na atividade profissional não é eficiente para resolver problemas da vida doméstica.
8. Os comportamentos que adoto no trabalho para me ajudarem a ser mais eficiente não me ajudam a ser um melhor pai/mãe e esposo/esposa.
9. O comportamento que é eficiente e necessário no trabalho seria contraproducente em casa.

Conflito da família para o trabalho...

10. O tempo que despendo com a minha família muitas vezes impede-me de despendo tempo para atividades no trabalho que podiam ser importantes para a minha carreira.
11. O tempo que dedico às responsabilidades familiares interfere frequentemente com as responsabilidades de trabalho.
12. Tenho de faltar a atividades no trabalho devido ao tempo que tenho de despendo em responsabilidades familiares.
13. Devido ao stress que tenho em casa, estou muitas vezes preocupado com assuntos familiares no trabalho.
14. Porque estou muitas vezes stressado com questões familiares é difícil concentrar-me no trabalho.
15. A tensão e ansiedade da minha vida familiar frequentemente enfraquecem a minha capacidade para fazer o meu trabalho.
16. A atitude para resolver problemas e que funciona em casa não parece ser tão útil no trabalho.
17. Os comportamentos que resultam em casa não parecem ser eficientes no trabalho.
18. O comportamento que é eficiente e necessário em casa seria contraproducente no trabalho.

Enriquecimento Trabalho-Família

3. Indique, por favor, qual a sua percepção com relação ao seu Equilíbrio Trabalho-Família, considerando a interface do enriquecimento entre trabalho e família:

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

O meu envolvimento com o meu trabalho...

1. (...) ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.
2. (...) ajuda-me a adquirir conhecimentos e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.

3. (...) ajuda-me a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um melhor membro de família.
4. (...) põe-me de bom humor e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.
5. (...) faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.
6. (...) torna-me otimista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.
7. (...) ajuda-me a sentir-me pessoalmente preenchido (a) e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.
8. (...) faz-me sentir realizado (a) e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.
9. (...) dá-me uma sensação de sucesso e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.

O meu envolvimento com a minha família...

10. (...) ajuda-me a adquirir conhecimentos e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
11. (...) ajuda-me a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
12. (...) ajuda-me a alargar o meu conhecimento sobre novos assuntos e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
13. (...) põe-me de bom humor e isto ajuda-me a ser um melhor trabalhador.
14. (...) faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
15. (...) torna-me contente e otimista e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
16. (...) exige-me que evite desperdiçar tempo no trabalho e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
17. (...) encoraja-me a focar-me no meu tempo de trabalho e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).
18. (...) faz com que eu esteja mais concentrado(a) e isto ajuda-me a ser um(a) melhor trabalhador(a).

Agradecimento

Agradecemos pela sua colaboração!

Erika Quintão

Estudante do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Email: erika.quintao.fep@gmail.com