

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal

Um estudo exploratório

Nome: Joana Patrícia Gonçalves Perdigão

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor João Manuel da Silva Carvalho

Junho, 2019

Joana Patrícia Gonçalves Perdigão

33857

Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal

Um estudo exploratório

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor João Manuel da Silva Carvalho
Instituto Universitário da Maia

Junho, 2019

Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal

Um estudo exploratório

RESUMO

Nos dias de hoje, a carreira profissional é algo fundamental na vida da maior parte dos indivíduos. Contudo, como estamos numa era onde o mercado de trabalho está a tornar-se cada vez mais competitivo, existe uma grande pressão associada ao trabalho. Como resultado, o trabalho tornou-se altamente intrusivo em outros aspetos da vida do ser humano, gerando um conflito entre a vida profissional e a vida pessoal. As responsabilidades profissionais e pessoais afetam o bem-estar e o desempenho dos seres humanos, pelo que a solução para gerir esta situação passa por se encontrar um equilíbrio.

Este estudo pretendeu perceber de que forma uma amostra de conveniência com 36 indivíduos, respondendo a um questionário online, perceciona o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, procurando identificar quais as causas que levam ao conflito entre a vida profissional e pessoal, quais as consequências que surgem deste conflito, e compreender de que forma é que as empresas poderiam agir para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores.

Os resultados mostraram que o conceito de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é muito similar entre os participantes, baseando-se, essencialmente, numa boa gestão de tempo entre aqueles dois aspetos da vida, procurando evitar a interferência entre eles. Em relação às causas que levam ao conflito entre a vida profissional e pessoal, nem todas as que foram mencionadas na revisão da literatura foram comprovadas. Porém, constatou-se que a pressão no trabalho, a situação

familiar e a satisfação das expectativas podem realmente causar esse conflito. As consequências resultantes desse conflito são maioritariamente do foro psicológico, nomeadamente stresse, ansiedade, irritabilidade, mal-estar e exaustão emocional. Comprovou-se ainda que as empresas para as quais os participantes deste estudo trabalham ainda não apostam muito na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pelo que se considera imperativo que estas prestem mais atenção ao descontentamento dos seus colaboradores, para que estes se tornem mais produtivos e satisfeitos.

Palavras chave: Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; conflito trabalho-vida pessoal; causas e consequências; promoção do equilíbrio

Work-Life Balance

An exploratory study

ABSTRACT

Nowadays, the professional career is something fundamental in the lives of most individuals. However, as we are in an era where labor market is becoming more and more competitive, there is a great pressure associated with work. As a result, work has become highly intrusive in other aspects of human life, creating a conflict between work and personal life. Professional and personal responsibilities affect the well-being and performance of human beings, so the solution to managing this situation is to find a balance.

This study aimed to understand how a convenience sample with 36 individuals, responding to an online questionnaire, perceived the balance between professional and personal life, trying to identify the causes that lead to the conflict between professional and personal life, what the consequences arise from this conflict, and understand how companies could act to promote the balance between the professional and personal lives of their employees.

The results showed that the concept of the balance between professional and personal life is very similar among all participants, based essentially on a good time management between these two aspects of life, trying to avoid interference between them. Regarding the causes that lead to the conflict between professional and personal life, not all those mentioned in the literature review have been proven. However, it was found that the pressure at work, the family situation and the satisfaction of expectations can cause this conflict. The consequences of this conflict are mainly psychological, such as stress, anxiety, irritability, malaise and emotional exhaustion. It has also been shown that the companies for which the participants in

this study work do not yet put much effort in promoting the balance between work and personal life, and it is therefore considered imperative that they pay more attention to the discontent of their employees, so that they become more productive and satisfied.

Keywords: Work-life balance; work-life conflict; causes and consequences; promotion of balance;

Índice

Conteúdo

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	5
Definição do conceito de ' <i>work-life balance</i> '	5
Antecedentes/Preditores do conflito entre a vida profissional e pessoal	10
Consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal	16
METODOLOGIA.....	23
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
Definição do conceito de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.....	25
Causas que levam ao conflito entre a vida profissional e pessoal	28
Consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal	30
Papel das empresas na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	32
CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS.....	39
ANEXOS	47

Índice de Tabelas

Tabela 1: Categorias do conceito de EVPVP	26
Tabela 2: Iniciativas de promoção do EVPVP	33
Tabela 3: Sugestões de medidas que melhorem o EVPVP	34

INTRODUÇÃO

O trabalho ou a carreira profissional é algo fundamental na vida da maior parte dos indivíduos – as pessoas não só trabalham para poder satisfazer as suas necessidades e desejos económicos, como também para lhes proporcionar um sentido de identidade e oportunidades para se envolver em relacionamentos significativos com outras pessoas. Há quem considere o trabalho como o centro das suas vidas, como o contacto com a realidade social e a conquista de status e autoestima (Haworth & Lewis, 2005). No entanto, como estamos numa era onde o mercado de trabalho está a tornar-se cada vez mais competitivo, existe uma grande pressão associada ao trabalho. Como resultado, o trabalho tornou-se altamente intrusivo nos outros aspetos da vida pessoal, gerando um conflito entre esta e a vida profissional. Ainda que a vida familiar seja um domínio muito importante na vida pessoal, existem outros domínios que também são afetados pelo stresse do trabalho, como por exemplo, domínios sociais e de lazer que também contribuem para o bem-estar do ser humano.

As responsabilidades profissionais e pessoais afetam o bem-estar e o desempenho dos seres humanos. Assim, a solução para gerir esta situação passa por se encontrar um equilíbrio. Equilíbrio esse que não depende apenas do ambiente interno da organização, mas também do ambiente externo que envolve o indivíduo. A família, a casa, o lazer e o compromisso com o trabalho são apenas alguns aspetos a ter em conta quando nos referimos acerca do equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal. Quando se alcança este equilíbrio, as pessoas tornam-se mais felizes e por consequência tornam-se mais produtivos, aumentando a probabilidade de permanecer nos seus empregos.

O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (EVPVP) é um conceito utilizado para descrever as práticas no local de trabalho que reconhecem e visam apoiar as necessidades dos funcionários para alcançar um equilíbrio entre as obrigações da sua vida familiar e profissional (Agarwal,2009). Tomazevic, Kozjek e Stare (2014) consideram que o significado do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é combinar adequadamente a vida profissional com compromissos pessoais e

fazer uma concordância entre esses dois domínios, podendo também ser caracterizado como o não aparecimento de disputas entre a vida organizacional e individual.

Escusado será dizer que os seres humanos só se sentirão realmente satisfeitos com o trabalho se estiverem satisfeitos com a vida no seu todo. Assim, é necessário que as organizações compreendam que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um aspeto fundamental para o indivíduo e para a organização e que é necessário cultivar uma cultura que proporcione este equilíbrio. Atualmente, o sucesso de qualquer empresa não depende apenas da sua capacidade de inovação e sistematização das suas atividades, mas também de colaboradores felizes, e para que isso seja alcançado é preciso que haja uma preocupação em manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Nos dias de hoje, a qualidade de vida no trabalho é uma componente essencial na qualidade de vida dos seres humanos. Além disso, uma boa qualidade de vida no trabalho é algo imperativo para que as organizações consigam atrair e reter bons colaboradores (Boonrod, 2009). Por essa razão, é importante minimizar o desgaste do trabalho, o stresse e o desequilíbrio entre as obrigações do trabalho e da família.

Existem muitos fatores que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, entre eles, uma remuneração justa e adequada, condições de trabalho seguras e integração social nas empresas, que permitirá aos indivíduos desenvolver as suas capacidades (Gupta & Sharma, 2011). A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como a perceção mental que os colaboradores têm em relação à desejabilidade física e psicológica no local de trabalho, como por exemplo no que toca às condições de trabalho, remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional, equilíbrio entre trabalho e família, etc (Selahattin & Sadullah, 2012). Este domínio não afeta apenas a satisfação dos colaboradores no trabalho, como também influencia as suas vidas fora do trabalho, como por exemplo, família e vida social (Selahattin & Sadullah, 2012).

O ambiente de trabalho refere-se ao contexto físico e social que afeta o bem-estar emocional dos funcionários (Cummings & Malloy, 1977; Lawler, 1982). Alguns

autores sugerem que o apoio por parte dos colegas de trabalho bem como por parte da administração das organizações também está associado ao ambiente de trabalho, o que por sua vez influencia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das pessoas (Caplan, Cobb, French & Pinneau, 1980; Loscocco & Spitze, 1990; Lowe & Northcott, 1988). Assim, a combinação entre um mau ambiente de trabalho, a exigência do trabalho e as obrigações familiares poderá trazer consequências negativas para o desempenho e comportamento dos colaboradores, como por exemplo desmotivação e produtividade reduzida (Benedict & Taylor, 1995; Galinsky & Stein, 1990). Pode ainda levar ao desequilíbrio do papel dos colaboradores no trabalho e nas obrigações familiares, pelo que sentirão mais stresse nos seus empregos, o que afetará o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos mesmos (Edwards & Rothbard, 2000).

Uma realidade do mundo do trabalho atual é a de que os trabalhadores desempenham diferentes papéis na sua vida. As pessoas lidam cada vez mais com uma diversidade de atividades, interesses e relacionamentos fora do contexto de trabalho, enquanto que ao mesmo tempo também precisam de atender às demandas crescentes dos seus empregos. Assim sendo, as organizações possuem um papel muito importante na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores. Segundo Duxbury, Dyke e Lam (2000), as organizações necessitam de adotar iniciativas que ajudem os seus colaboradores a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos mesmos, promovendo uma performance de qualidade. Tal facto, irá refletir a capacidade de as empresas construírem organizações mais resilientes, que sejam capazes de se adaptar e ser bem-sucedidas. Os resultados de um estudo realizado por Lowe e Schellenberg (2001) concordam com esta visão e também sugerem que tais iniciativas trarão ainda mais benefícios para as organizações, dando-lhes boa reputação como "empregadores das melhores práticas", ajudando-os a atrair melhores talentos.

Tendo em consideração toda esta realidade, considera-se relevante perceber de que forma é que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal pode ser gerido e quais as suas causas e consequências que o conflito entre estes dois domínios poderão causar.

Sendo assim, os objetivos desta investigação passam por tentar perceber que conceção existe sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como compreender de que forma as empresas poderão promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores. Estes objetivos desdobram-se em quatro questões de investigações:

1. Qual a definição de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para cada colaborador?
2. Quais as causas que levam ao conflito entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores?
3. Quais as consequências do conflito entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores?
4. Qual o papel das empresas na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores?

Relativamente à organização desta dissertação, esta encontra-se estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo está dedicado à contextualização do problema de investigação com revisão da literatura sobre o tema a investigar. São também abordados conceitos pertinentes para este estudo, tendo por base o parecer de vários autores consultados. O segundo capítulo diz respeito à metodologia utilizada na investigação, incluindo o tipo de estudo, a amostra, o instrumento de recolha de dados e a forma como os dados foram tratados. No terceiro capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados tendo como base a revisão da literatura. Por fim, no quarto e último capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo, bem como limitações e recomendações para estudos futuros.

REVISÃO DA LITERATURA

Definição do conceito de '*work-life balance*'

O conceito de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (EVPVP) é amplo, complexo e é definido de diferentes formas por diferentes investigadores (e.g., Frone, 2003; Guest, 2002; Rapoport & Rapoport, 1965). Definir o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal como um conceito independente pode ser desafiador tendo em conta que este pode variar de acordo com as circunstâncias e até entre indivíduos (Guest, 2002). Os primeiros estudos acerca deste conceito surgiram por volta de 1960, quando Rapoport e Rapoport (1965) realizaram uma pesquisa sobre a relação entre trabalho e família. Segundo estes autores, o EVPVP é uma estrutura de inter-relação entre trabalho e família. A pesquisa sobre este tema começou a ganhar popularidade entre os anos 1970 e 1980, quando homens e mulheres começaram a priorizar o trabalho sobre a vida familiar (Muna & Mansour, 2009). Kanter (1989) mencionou que o trabalho e a vida familiar não se constituem mais como um mundo separado. Na década de 80, a pesquisa sobre o EVPVP evidenciava, como resposta ao conflito trabalho-família, os esforços das organizações em implementar políticas que favorecessem a relação trabalho-família em vez de separá-las (Kossek, Lewis & Hammer, 2012).

Hill, Hawkins, Ferris e Weitzman (2001) definiram o EVPVP como a medida em que um indivíduo pode equilibrar simultaneamente as necessidades emocionais, comportamentais e temporais do trabalho e as responsabilidades pessoais e familiares. Greenhaus, Collins e Shaw (2003) apoiaram esta definição afirmando que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é uma extensão do indivíduo que está igualmente envolvido e satisfeito com o seu papel profissional e familiar. Tomazevic, Kozjek e Stare (2014) consideram que o significado do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é combinar adequadamente a vida profissional com compromissos pessoais e fazer uma concordância entre esses domínios da vida do ser humano. Segundo Canabou (2001), o objetivo fundamental do EVPVP é interligar objetivos aparentemente contraditórios do indivíduo e da organização, trabalhando para práticas congruentes. Mageni e Slabbert (2005) acreditam que umas das formas

para atingir este equilíbrio seria a partilha de empregos, que consiste numa situação em que dois ou mais funcionários partilham um determinado trabalho, que teoricamente poderia ser executado por um funcionário.

Chimote e Srivastava (2013) concluíram que, sob uma perspetiva organizacional, reduzir o absentismo e a rotatividade de pessoal, melhorar a produtividade e garantir a lealdade são os benefícios do EVPVP, já sob uma perspetiva dos colaboradores, concluíram que os benefícios seriam a satisfação no trabalho, segurança no emprego, autonomia e redução do stresse.

A pesquisa inicial sobre o EVPVP concentrou-se na existência de duas áreas-chave na vida de todos os indivíduos: trabalho e família. No entanto, existe uma terceira dimensão deste conceito que se denomina de dimensão pessoal e que se refere ao desenvolvimento pessoal fora da família (Chinchilla & León, 2007), ou seja, refere-se à necessidade de lazer do indivíduo, o que contribui para o desenvolvimento integral de uma pessoa, complementado e enriquecendo tanto a dimensão profissional como a familiar. Sendo assim, o EVPVP vai além do conflito trabalho-família, porque abrange toda a vida privada e concentra-se no equilíbrio. De facto, o EVPVP também pode ser definido como o acordo percebido entre o compromisso de diferentes áreas, papéis e metas na vida de cada um e a sua real concretização (Syrek, Bauer-Emmel, Antoni & Klusemann, 2011). Este termo pode também ser utilizado para descrever as práticas no local de trabalho que reconhecem e pretendem apoiar o esforço dos colaboradores em alcançar um equilíbrio entre as obrigações familiares e da vida profissional (Gyanchandani, 2017).

A literatura existente sobre este assunto analisa ainda questões que se podem dividir em três níveis: individual, organizacional e ao nível da sociedade como um todo. Ao nível individual, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal traduz-se na capacidade de unir trabalho com outras dimensões da vida humana: casa, família, saúde, atividade social, interesses privados, etc (Daniels, 2014). Nesta perspetiva, o equilíbrio proporciona bem-estar psicológico, alta autoestima, satisfação e harmonia geral na vida de um indivíduo (Clark, 2000; Clarke, Koch & Hill, 2004). Os indivíduos

que mantêm o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal são mais felizes, mais saudáveis, mais criativos e conseguem satisfazer o seu desejo de prosperidade e sentimento de realização em ambos os domínios, o que proporciona ao indivíduo um desenvolvimento adequado e equilíbrio psicológico (McGee-Cooper, 1983). Contudo, é necessário ter em consideração que a noção de equilíbrio poderá não ser a mesma para todos e que as políticas da organização, o apoio da família e dos colegas também poderá afetar a conciliação entre a vida profissional e não profissional (Arcimowicz, 2008; Polaska, Berlowski, Godlewska & Rzewuska, 2013). Ao nível da organização, o EVPVP significa um sistema de gestão apropriado e uma política de pessoas propícia para manter o equilíbrio dos colaboradores (Tipping, Chanfreau, Perry & Tair, 2012). Do ponto de vista da organização, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores traduz-se em mais oportunidades para o seu desenvolvimento e um aumento na produtividade e inovação (Naithani, 2010). Segundo Skarzynski (2007), os instrumentos mais comumente oferecidos pelos empregadores para ajudar os seus colaboradores a manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal incluem:

- Formas mais flexíveis de organização do trabalho e do tempo de trabalho, bem como algumas formas de emprego não convencionais (outsourcing, trabalho temporário, tempo de trabalho baseado em tarefas, substituição ou partilha de emprego, etc.);

- Vários tipos de licenças, licenças e isenções de obrigações de trabalho fornecidas ao colaborador devido à sua necessidade de cumprir responsabilidades familiares;

- Benefícios, obtidos de várias formas pelo empregador, para colaboradores que usem formas alternativas de tratamento para dependentes (por exemplo, um jardim de infância da empresa);

- Bónus (financeiros e não financeiros) para os colaboradores que são obrigados a conciliar as responsabilidades de trabalho e cuidado familiar.

Ao nível da sociedade, a concretização da ideia de EVPVP significa uma organização do mercado de trabalho que melhora a facilidade de encontrar trabalho e

aumenta a sensação de segurança no emprego (Borkowska, 2004). O desenvolvimento do EVPVP ao nível da sociedade pode estar associado à introdução de soluções formais específicas pelo Estado ou com base em iniciativas empreendidas pelas instituições que formam o mercado de trabalho (incluindo os próprios empreendedores), resultantes da alta conscientização dos gestores sobre o tema equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Quando o EVPVP não é encontrado, surge o conflito entre o trabalho e a vida pessoal. Esta é uma forma de conflito entre papéis, no qual as pressões de diferentes papéis tornam-se mutuamente incompatíveis. Ou seja, a participação em papéis relacionados ao trabalho é dificultada pelo desempenho de papéis relacionadas à família e vice-versa (Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito familiar no trabalho tem uma influência significativamente negativa na satisfação no trabalho, na satisfação da família e na satisfação geral com a vida (Kossek & Ozeki, 1998). Um alto nível de envolvimento psicológico num papel está associado a uma maior quantidade de tempo e envolvimento dedicado ao papel num domínio, tornando difícil lidar com as exigências dos papéis de outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985).

Especificamente, os conflitos de papéis entre os domínios da vida influenciam negativamente não apenas a satisfação geral com a vida, mas uma série de resultados relacionados ao trabalho, não relacionados ao trabalho e stresse (Sirgy & Lee, 2017). Isto pode ser explicado da seguinte forma: indivíduos que experienciem conflitos de papéis em todos os domínios da vida provavelmente sentirão stresse psicológico, ansiedade e depressão (Sirgy & Lee, 2017). O stresse psicológico aumentará à medida que as suas expectativas se tornam incompatíveis; muitas vezes sentem que não dispõem de recursos psicológicos e físicos adequados para lidar com as obrigações dos diferentes papéis (Greenhaus & Allen, 2001). Ou seja, a sobrecarga de papéis e a interferência de papéis poderá resultar em falhas no desempenho de cada função.

De acordo com o artigo de Gyanchandani (2017) existem 8 teorias proeminentes acerca do EVPVP:

- Teoria “Spillover”: defende que o EVPVP é um processo pelo qual as experiências num papel afetam as experiências no outro papel. O “spillover” pode ser negativo quando um colaborador se sente stressado num domínio e por consequência também sentir-se-á insatisfeito no outro domínio (Gyanchandani, 2017). Por outro lado, o “spillover” pode ser positivo quando um colaborador está satisfeito em ambos domínios.

- Teoria da Segmentação: defende que o trabalho e a família foram considerados duas áreas separadas e independentes entre si (Edwards & Rothbard, 2000). Esta teoria tem sido usada para definir que trabalho e família são duas áreas diferentes e não causam impacto uma na outra (Gyanchandani, 2017).

- Teoria da Compensação: considera que trabalho e família têm um lugar com dois espaços diferentes e que a experiência negativa de um espaço pode ser recompensada com a experiência positiva do outro espaço (Clark, 2000).

-Teoria da Congruência: de acordo com esta teoria, fatores adicionais como o conhecimento, a identidade, a hereditariedade ou o nível de educação podem ter um impacto positivo tanto no domínio do trabalho como no domínio da família. (Edwards & Rothbard, 2000; Zedeck, 1992).

- Teoria do Conflito Inter-papéis: esta teoria considera que cumprir uma exigência numa área dificulta o atendimento das exigências na outra área (Greenhaus & Beutell, 1985). Por exemplo, o conflito de papéis surge quando um funcionário tem que fazer horas extra devido à pressão do trabalho e, ao mesmo tempo, enfrenta a pressão da família para voltar para casa (Gyanchandani, 2017).

- Teoria do Enriquecimento: a teoria do enriquecimento refere-se a como os encontros de fontes instrumentais (aptidões, capacidades e valores) ou fontes afetivas (inclinação, realização) melhoram a natureza do outro domínio. (Morris e Madsen, 2007).

- Teoria das fronteiras entre trabalho e família: esta teoria é dedicada apenas aos domínios profissional e familiar, e defende que o equilíbrio entre trabalho e família

se refere à satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa, com um mínimo de conflito de papéis (Clark,2000).

- Teoria do Limite: esta teoria concentra-se nos resultados, por exemplo, as implicações que os indivíduos atribuem ao lar e ao trabalho e à recorrência com que transitam entre os papéis (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). Na análise do EVPVP, a teoria do limite pode ajudar a decidir até que ponto um indivíduo pode controlar questões que determinam o EVPVP (Gyanchandani, 2017).

Para um maior desenvolvimento sobre mais aceções acerca do conceito de EVPVP, ver o trabalho de Sirgy e Lee (2017).

Antecedentes/Preditores do conflito entre a vida profissional e pessoal

Encontrar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é um desafio para qualquer indivíduo economicamente ativo, sendo que o nível de tal equilíbrio é determinado individualmente.

Um estudo realizado por Sirgy e Lee (2017) teve como um dos objetivos mostrar como a investigação empírica acerca de fatores pessoais, situacionais, institucionais e culturais podem ser tidos em consideração para prever a construção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, sendo que agrupam estes antecedentes em dois grandes grupos: pessoais e organizacionais.

No que diz respeito aos antecedentes pessoais, a pesquisa dos autores demonstrou que estes antecedentes que afetam o EVPVP incluem características individuais e valores culturais. Quanto às características individuais, existem muitas que afetam o EVPVP, entre elas o envolvimento no trabalho, o envolvimento na família, o neuroticismo (tendência para experienciar emoções negativas; mais vulneráveis ao stresse) e a capacidade de lidar com o conflito e stresse. Quanto aos valores culturais, estes também têm influência no equilíbrio, particularmente o individualismo, que se refere ao grau de integração entre os membros da sociedade e o valor relativo das necessidades individuais sobre as necessidades coletivas (Hofstede, 1980; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993). Os indivíduos em culturas individualistas tendem a acreditar que interesses pessoais são mais importantes que

interesses de grupos. Em oposição, indivíduos em culturas coletivistas valorizam interesses de grupo, reciprocidade de favores e partilham um sentimento de pertença. Pesquisas demonstraram que o conflito entre a vida profissional e pessoal é maior em indivíduos com uma cultura individualista do que aqueles com uma cultura coletivista (Aziz & Chang 2013; Lu, Gilmour & Kao, 2001; Spector, Cooper, Poelmans, Allen, O'Driscoll & Sanchez, 2004; Spector, Allen, Poelmans, Lapierre, Cooper & O'Driscoll, 2007; Yang, Chen, Choi & Zhou, 2000). Tal, deve-se ao facto de que os indivíduos de uma cultura individualista são mais propensos a segregar os papéis profissionais e familiares (Schein, 1984; Triandis, 1989), e interpretam o envolvimento excessivo no trabalho como negligência familiar que leva ao conflito entre o trabalho e a vida pessoal (Spector et al. 2004; Spector et al. 2007; Yang et al. 2000). No caso dos indivíduos de uma cultura coletivista, as longas horas de trabalho são frequentemente percebidas como autossacrifício e uma contribuição para a família, levando os membros da família a expressar apoio e apreço, o que por sua vez serve para reduzir o conflito entre a vida profissional e pessoal (Spector et al. 2007). Ou seja, pessoas em culturas coletivistas terão menos conflito entre o trabalho e a sua vida pessoal e um alto nível de envolvimento em múltiplos papéis sociais, o que poderá levar a um alto nível de EVPVP. Um outro valor cultural que influencia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é a masculinidade, que se refere a uma preferência em valorizar a assertividade, realização e sucesso material, enquanto que a feminilidade se refere a uma preferência por relacionamentos, modéstia e cuidado com os outros (Hofstede, 1980). Assim, Sirgy e Lee (2017) argumentaram que o conflito entre trabalho e vida pessoal é superior para os indivíduos em culturas masculinas, pois valorizam o desempenho competitivo no local de trabalho, enquanto que os indivíduos em culturas femininas consideram o cuidado e as relações familiares como muito importantes.

No que concerne aos antecedentes organizacionais, estes incluem uma série de fatores institucionais, como por exemplo as características do trabalho e o apoio organizacional. Relativamente às características do trabalho, Sirgy e Lee (2017) afirmam que investigações anteriores mostram que o EVPVP é influenciado por várias

características do trabalho, incluindo a exigência do emprego, a pressão de tempo no trabalho, a autonomia do trabalho, a ambiguidade do papel e a flexibilidade dos horários. Especificamente, o EVPVP aumenta em função de: diminuições nas demandas de emprego (Greenhaus & Beutell, 1985; Kopelman, Greenhaus & Connolly, 1983; Whiston & Cinamon, 2015); diminuições na pressão de tempo de trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985; Whiston & Cinamon, 2015); aumento da autonomia e diminuições na ambiguidade do papel (Bulger & Fisher, 2012); e por fim aumento na flexibilidade de horários (Byron, 2005). Quanto ao apoio organizacional, alguns estudos demonstraram que o EVPVP é influenciado por vários programas de apoio organizacional destinados a auxiliar os funcionários a gerir melhor as exigências do trabalho e da vida no geral (Sirgy & Lee, 2017). Muitos desses programas são projetados com o intuito de melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Alguns exemplos desses programas seriam horários de trabalho flexíveis, part-time, programas de saúde, políticas de licença familiar, apoio social no trabalho, entre outros.

Richert-Kázmierska e Stankiewicz (2016) realizaram uma pesquisa onde puderam afirmar que a situação familiar, as condições de trabalho e aspetos económicos são os determinantes, mais comumente citados na literatura, que moldam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos. Concluíram também que alguns traços de personalidade podem influenciar o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, tais como alta instabilidade emocional, baixo nível de tolerância e capacidade de comprometimento, bem como baixa auto percepção da sua própria eficácia. Crompton e Lyonette (2005) provaram que as pessoas mais jovens (devido a responsabilidades parentais, a fase inicial de desenvolvimento de carreira, etc.) são mais propensas a relatar conflitos entre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do que as mais velhas.

Kanter (1989) afirmou que eventos familiares e rotinas são construídos de acordo com o ritmo do trabalho, assim como o timing dos eventos sociais é baseado em suposições de quando as pessoas estarão mais propensas a trabalhar ou não. Um estudo levado a cabo por McGinnity e Calvert (2009) concluiu que trabalhar horas

extra ou no fim de semana e a pressão do trabalho aumenta o conflito entre a vida profissional e pessoal. O nível de conflito entre a vida profissional e pessoal também poderá estar relacionado com os compromissos familiares, designadamente a presença de crianças (Cousins & Tang, 2004).

Numa pesquisa conduzida por Clark (2000), provou-se que políticas de licença generosas resultam numa maior satisfação no trabalho e numa maior probabilidade de reter funcionários. Já Muna e Mansour (2009) acrescentaram que estratégias políticas e programas de equilíbrio também devem ser tidos em consideração no que concerne à rápida mudança social, e que a cultura organizacional também deve apoiar o estilo de vida equilibrado dos colaboradores. A gestão de recompensas é uma possível estratégia que pretende recompensar os colaboradores de forma justa, com o objetivo de atrair, motivar e reter funcionários que possam contribuir para a realização dos objetivos organizacionais (Gieter & Hofmans, 2015). Por consequência, esta estratégia desempenhará um papel significativo no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal já que os indivíduos muitas vezes são motivados pelo dinheiro e o aumento das remunerações permitirá que gastem mais dinheiro com a sua família (Nizam & Kam, 2018).

As organizações possuem um papel muito importante na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores. Segundo Duxbury, Dyke e Lam (2000), as organizações precisam de adotar iniciativas que ajudem os seus colaboradores a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos mesmos, promovendo assim uma performance de qualidade. Tal facto, irá refletir a capacidade de as empresas construírem organizações mais resilientes, que sejam capazes de se adaptar e ser bem-sucedidas. Os resultados de um estudo realizado por Lowe e Schellenberg (2001) concordaram com esta visão e também sugerem que tais iniciativas trarão ainda mais benefícios para as organizações, dando-lhes boa reputação como empregadores das melhores práticas, ajudando-os a atrair melhores talentos. O EVPVP assim como a satisfação com a vida profissional podem ter um impacto sobre a produtividade no local do trabalho (Mušura, Korican & Krajnovic, 2013). Diante disso, muitas organizações esforçam-se para melhorar o EVPVP dos seus

colaboradores, por exemplo através de práticas de trabalho flexíveis e políticas de família (Fleetwood, 2007; Morganson, Litano, & O'Neill, 2014; Munn, 2013; Wang & Verma, 2012), com o objetivo de promover satisfação e produtividade. Tais procedimentos são frequentemente descritos como uma forma de os colaboradores manterem um equilíbrio saudável entre as exigências do trabalho e a sua vida pessoal.

Segundo Dancaster (2006) estudos da literatura indicam que algumas características organizacionais, tais como o tamanho e a composição de gênero, influenciam as decisões dos empregadores sobre os tipos e a prevalência de compromissos familiares. Além disso identificaram barreiras, não só a nível organizacional (cronogramas rígidos e cultura corporativa) como também a nível individual (insegurança no trabalho) e social (por exemplo, falta de política), que afetam negativamente o equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

Behson (2005) distinguiu entre dimensões estruturais e dimensões culturais que promovem o EVPVP. As dimensões estruturais podem traduzir-se em políticas, programas ou iniciativas disponibilizadas por meio de estatutos ou iniciativa privada. Os Estados instituem uma série de ofertas mínimas e estatutárias (incluindo as licenças de paternidade e maternidade), contudo, internamente, as organizações podem optar por complementar essas ofertas ampliando a duração ou o pagamento por licença. Quanto às dimensões culturais, estas compreendem o apoio por parte da gerência e o apoio por parte dos colegas de trabalho.

As percepções dos funcionários acerca de uma cultura de vida positiva no trabalho têm sido relacionadas a uma melhoria na satisfação no trabalho, à redução da intenção de sair (Beauregard & Henry, 2009), à redução de conflitos e melhoria do bem-estar tanto a nível profissional como familiar (Allard, Haas & Hwang, 2011). Ainda assim, alguns estudos de organizações com uma cultura positiva de trabalho-vida afirmam que, embora possam existir políticas dentro das organizações, os funcionários podem hesitar em participar nas mesmas se perceberam que há falta de apoio por parte da gerência (Dikkers, Geurts, Dulk, Peper, Taris & Kompier, 2007). Quando há apoio da gerência, os colaboradores relatam um bom nível de equilíbrio entre trabalho

e vida pessoal bem como uma maior aceitação de oportunidades organizacionais (Bond & Wise, 2003; Thiede & Ganster, 1995). Além disso, Hammer, Kossek, Yragui, Bodner e Hanson (2009) acrescentam que o apoio da gerência abrange quatro dimensões. Esta divisão deve-se à percepção de que as necessidades podem ser satisfeitas através de apoio emocional – quando os gerentes conversam com os seus colaboradores e estão cientes dos seus compromissos pessoais e familiares; apoio instrumental - onde os gerentes implementam políticas e práticas de uma forma que responda às necessidades de um determinado colaborador; apoio adicional, que ocorre quando os gerentes demonstram como integrar trabalho e família através dos seus próprios comportamentos; e por fim a gestão criativa que consiste na reestruturação estratégica e de forma inovadora do trabalho, de forma a facilitar a eficácia do colaborador dentro e fora do local de trabalho.

Ainda assim, poderá existir fatores que afetem a aceitação de políticas de EVPVP. Um desses fatores são as consequências negativas na carreira (Dikkers et al., 2007). Os colaboradores podem abandonar as oportunidades oferecidas por medo de estarem a priorizar a vida familiar em detrimento das exigências do trabalho (Daverth, Hyde & Cassel, 2015). Por exemplo, aos trabalhadores a tempo parcial são oferecidas menos oportunidades de formação, e este é um tipo de trabalho que tem sido considerado incompatível com o avanço na carreira ou com certas ocupações de alto estatuto (Kirby & Krone, 2002). O suporte por parte dos colegas de trabalho também é algo que afeta a aceitação/adoção destas políticas, por exemplo, quando políticas organizacionais fornecem, ou são percebidas como promovendo mais oportunidades para um grupo do que para outro, poderão surgir reações negativas a tal circunstância (Daverth, Hyde & Cassel, 2015). Um facto curioso acerca da aceitação de políticas é que estas são utilizadas quase exclusivamente por mulheres, pois quando existe uma suposição de que tais políticas são projetadas para apoiar as mulheres no local de trabalho, os homens hesitam em fazer usos delas (McDonald, Pini & Bradley, 2007). O certo é que, segundo Lewis e Campbell (2008), a pesquisa sugere que quando os homens infringem estas normas culturais, ao utilizar tais políticas, enfrentam custos de carreira maiores.

Aspectos internos da organização também podem atuar como barreiras, impulsionadores ou facilitadores da implementação de políticas de EVPVP. A cultura organizacional é o elemento interno mais estudado na literatura. Os estudiosos consideram que a cultura organizacional possui várias facetas, entre elas, mudanças culturais, ambientes de trabalho hostis, atitudes dos gestores, resistência dos gestores, maus serviços de apoio, falta de protocolos de comunicação, e formação e treino em relação a estratégias de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Adame-Sánchez & Miguel-Romero, 2012).

Em resumo, os antecedentes do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal podem ser pessoais ou organizacionais. Dentro dos pessoais, destacam-se as características individuais, como por exemplo, o envolvimento no trabalho e na família e a capacidade de lidar com o conflito e o stresse, e ainda os valores culturais. No que diz respeito aos antecedentes organizacionais, estes incluem uma variedade de fatores institucionais, como por exemplo, a flexibilidade dos horários, a exigência da função, o apoio organizacional, entre outros. Importa salientar que a situação familiar, as condições de trabalho e aspectos económicos são determinantes que moldam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de cada indivíduo. Assim, realça-se a importância de as empresas implementarem programas, iniciativas ou estratégias que promovam o EVPVP dos seus colaboradores.

Consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal

No que se refere às consequências relacionadas às organizações estas incluem a rotatividade, o absentismo, presentismo (prática que consiste em estar presente no local de trabalho, por vezes mais horas do que o necessário ou do que está contratualizado) e desempenho no trabalho (Sirgy & Lee, 2017).

O desempenho organizacional sugere que o uso de políticas de recursos humanos que ajudam a melhorar o EVPVP afeta positivamente o desempenho financeiro da empresa (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016). Vários estudos apontam para a existência de relações entre a implementação de políticas EVPVP e melhorias no desempenho da empresa (Arthur, 1994; Bloom &

VanReenen, 2006; Dupre & Day, 2007; Giardini & Kabst, 2008). Além disso a implementação de políticas que promovam o equilíbrio poderá resultar em menos stresse, maior satisfação conjugal, relacionamentos familiares mais saudáveis, autoestima e maior satisfação na carreira (Boyar, Maertz & Pearson, 2005; Jones, Scovile, Hill, Childs, Leishman, & Nally, 2008).

Segundo Adame-Sánchez, González-Cruz e Martínez-Fuentes (2016), os investigadores estão agora a desenvolver abordagens mais orientadas para os negócios, enfatizando os benefícios de incorporar práticas de EVPVP como uma ferramenta de gestão de recursos humanos para motivar os trabalhadores. De acordo com essas abordagens, o objetivo do EVPVP é melhorar o alinhamento entre áreas profissionais e não profissionais da vida do trabalhador (Felstead, Jewson, Phizacklea, & Walters, 2002), reduzindo assim o conflito entre trabalho e vida pessoal.

Segundo Sirgy e Lee (2017), pesquisas anteriores sobre o EVPVP estabeleceram um vínculo positivo entre práticas que promovem o equilíbrio e certos resultados organizacionais e dos próprios colaboradores. Nomeadamente, no que diz respeito aos resultados dos colaboradores, estudos apoiam a relação entre práticas e variáveis de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, tais como a satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e níveis de stresse (Yasbek, 2004). Em relação aos resultados organizacionais, o efeito das práticas de EVPVP passa por melhores capacidades de recrutamento e retenção de colaboradores (Batt & Valcour, 2003; Beauregard & Henry, 2009; Evans, 2001; Yasbek, 2004), maiores retornos sobre o investimento em capital humano (Yasbek, 2004), maior lealdade, maior comprometimento dos colaboradores, comportamento de cidadania organizacional , desempenho financeiro (e.g., Avgar, Givan & Liu, 2011; Dex & Scheibl, 2001; Lambert, 2000; Thompson & Prottas, 2006; Yasbek, 2004) e por fim, melhor produtividade (Eaton, 2003; Galinsky & Johnson, 1998).

Os resultados dos colaboradores muitas vezes são influenciados pelo EVPVP de cada um. Tais resultados traduzem-se em satisfação/insatisfação no trabalho, perda de emprego, satisfação/insatisfação com a vida e satisfação/insatisfação conjugal. Allen,

Herst, Bruck e Sutton (2000) agruparam as consequências dos colaboradores em três categorias principais: (1) consequências relacionadas ao trabalho (e.g., satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de rotatividade, absenteísmo, desempenho no trabalho e satisfação na carreira); (2) consequências não relacionadas com o trabalho (e.g., satisfação com a vida, satisfação conjugal, satisfação familiar, desempenho familiar, satisfação no lazer) e (3) consequências relacionadas ao stresse (e.g., tensão psicológica geral, sintomas somáticos / físicos, depressão, abuso de substâncias, stresse, stresse relacionado à família). Sirgy e Lee (2017), através de uma revisão de várias investigações chegaram a várias conclusões acerca destas diferentes consequências, as quais serão mencionadas em seguida.

No que respeita às consequências relacionadas ao trabalho, os autores constaram que o EVPVP dos colaboradores aumenta o desempenho no trabalho, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o desenvolvimento da carreira e o sucesso. Constataram também que o EVPVP reduz o mau funcionamento do próprio trabalho, o esgotamento profissional e o absentismo. Especificamente, em relação às consequências relacionadas ao trabalho, grande parte dos estudos analisados por Sirgy e Lee (2007) mostraram um padrão consistente: à medida que o EVPVP aumenta, o desempenho no trabalho aumenta (e.g., Blazovich, Smith & Smith, 2014; Carlson, Grzywacz & Kacmar, 2010); a satisfação no trabalho aumenta (e.g., Allen et al., 2000; Anaton, 2013; De Simone, Lampis, Lasio, Serri, Ciotto & Putzu, 2014); o compromisso organizacional aumenta (e.g., Allen et al., 2000; Kossek e Ozeki 1998); e as intenções de deixar a organização diminuem (e.g., Allen et al., 2000; Kossek & Ozeki, 1998; McNall, Masud & Nicklin, 2010).

Quanto às consequências não relacionadas ao trabalho, Sirgy e Lee (2017) concluíram que os estudos mostram que o EVPVP aumenta a satisfação com a vida do colaborador, a satisfação conjugal, o desempenho e a satisfação familiar, a satisfação parental e a satisfação no lazer. Revelam também que o EVPVP reduz más condições de saúde, problemas cognitivos e conflitos familiares. Especificamente, grande parte dos estudos mostraram que, à medida que o EVPVP aumenta : a satisfação com a vida aumenta (e.g., Allen et al., 2000; Anaton, 2013; Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz,

2006; De Simone et al., 2014); o ajuste conjugal e a satisfação conjugal aumenta (e.g., Allen et al., 2000; Whiston & Cinamon, 2015); o desempenho familiar aumenta (e.g., Allen et al., 2000; Carlson et al., 2010); a satisfação da família aumenta (e.g., Allen et al., 2000; Carlson et al., 2006); aumenta a satisfação parental e com atividades de lazer (Allen et al., 2000); e por fim, os conflitos familiares diminuem (e.g., Westman & Etzion, 2005).

Por fim, e no que respeita às consequências relacionadas ao stresse, os estudos utilizados por Sirgy e Lee (2017) descobriram que o conflito entre a vida profissional e pessoal aumenta o sofrimento psicológico (exaustão emocional, ansiedade, irritabilidade e hostilidade, hipertensão, depressão), stresse familiar (stresse afetivo parental e conjugal) e manifestação de sintomas de doenças (tensão alta e colesterol, abuso de álcool e consumo de tabaco). Demonstraram também ligações significativas entre o conflito entre a vida profissional e o stresse. Mais especificamente, à medida que o EVPVP diminui: o sofrimento psicológico (Whiston & Cinamon, 2015) e o stresse da vida em geral aumentam (Allen et al., 2000); a exaustão emocional aumenta (Lee & Kim 2013); o mal-estar emocional aumenta (Whiston & Cinamon, 2015); a ansiedade, a irritabilidade/hostilidade, a hipertensão, a depressão, o stresse familiar, o stresse parental, e o stress matrimonial também aumentam (Allen et al., 2000); e finalmente a manifestação de sintomas de doenças, queixas somáticas (por exemplo, perda de apetite, fadiga e tensão nervosa), a pressão sanguínea, o abuso de álcool e o consumo de tabaco também aumentam (e.g., Allen et al., 2000; Kossek & Ozeki, 1998).

Sirgy e Lee (2017) argumentam ainda que muitas das consequências do EVPVP nos resultados dos colaboradores e da organização não são efeitos diretos. Tais efeitos parecem ser moderados por diversos fatores. Greenhaus et al. (2003) descobriram que o EVPVP contribui para a qualidade de vida do indivíduo quando este está envolvido nas suas funções profissionais e familiares, bem como quando está satisfeito com esses papéis.

O trabalho tem sido e continua a ser uma parte muito importante na vida dos seres humanos. Acredita-se que o trabalho influencia os estados afetivos e o bem-

estar dos indivíduos e que hoje em dia a qualidade de vida no trabalho é uma dimensão essencial da qualidade de vida de qualquer indivíduo (Selahattin & Sadullah, 2012). Além disso, ter uma boa qualidade de vida no trabalho é essencial para que as organizações atraiam e retenham trabalhadores (Boonrod, 2009). Remuneração adequada e justa, condições de trabalho seguras e saudáveis, bem como a integração social são fatores que contribuem para a qualidade de vida no trabalho, dado que permitem ao indivíduo desenvolver e utilizar todas as suas capacidades (Gupta & Sharma, 2011).

No que respeita à qualidade de vida no trabalho, esta pode ser definida como a perceção mental dos colaboradores em relação à desejabilidade física e psicológica no local de trabalho (Selahattin & Sadullah, 2012). Esta não está somente relacionada com o bem-estar dos colaboradores, como também é consideravelmente diferente da questão da satisfação no trabalho. A qualidade de vida no trabalho não afeta apenas a satisfação no trabalho como também influencia a vida fora do local de trabalho, como por exemplo a nível familiar, lazer e necessidades sociais (Selahattin & Sadullah, 2012). Quando o colaborador sente que de certa forma as suas necessidades no local de trabalho não estão a ser atendidas, há uma propensão para que comece a sentir stresse, o que por sua vez terá consequências adversas no seu bem-estar e no seu desempenho no trabalho (Emadzadeh, Khorasani & Nematizadeh, 2012). A qualidade de vida no trabalho pode também ser definida como a consideração pela exigência e desejo de um colaborador em relação às condições de trabalho, remuneração e oportunidade de desenvolvimento profissional, equilíbrio entre trabalho e família, segurança e interações sociais no local de trabalho (Selahattin & Sadullah, 2012). A qualidade de vida no trabalho é uma combinação de estratégias, procedimentos e ambiente relacionados ao local de trabalho que aprimoram e sustentam a satisfação do colaborador, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos colaboradores das organizações (Nazir, Qureshi, Shafaat & I, 2011). A evolução do conceito da qualidade de vida no trabalho começou no final da década de 1960, enfatizando as dimensões humanas do trabalho que se focavam na qualidade da relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho (Rose, Beh, Uli & Idris, 2006;

Tabassum, Rahman & Jahan, 2011). O método de definição do conceito qualidade de vida do trabalho variou e englobou várias perspectivas diferentes ao longo dos anos (Tabassum et al., 2011). Contudo, a definição de Walton parece ser a mais aceita pela maioria dos estudos (Timossi, Pedroso, Francisco & Pilatti, 2008; Boonrod, 2009). Walton propôs oito categorias conceituais em que as percepções dos trabalhadores em relação às suas organizações de trabalho poderiam determinar a sua qualidade de vida no trabalho: (1) remuneração adequada e justa, (2) condições de trabalho seguras e saudáveis, (3) oportunidade imediata de usar e desenvolver capacidades humanas, (4) oportunidade de crescimento e segurança contínuos, (5) integração social na organização do trabalho, (6) constitucionalismo na organização do trabalho, (7) trabalho e espaço total de vida e (8) relevância social da vida profissional (Rose et al., 2006; Gupta & Sharma, 2011; Tabassum et al., 2011). Apesar da crescente complexidade da vida profissional, a tipologia de oito partes de Walton sobre as dimensões da qualidade de vida no trabalho continua a ser uma ferramenta analítica útil (Daud, 2010).

Em suma, as consequências do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal podem ser divididas em três áreas: consequências relacionadas ao trabalho, consequências não relacionadas ao trabalho e consequências relacionadas ao stress. No que concerne às consequências relacionadas ao trabalho, evidencia-se que uma vez encontrado o EVPVP, o desempenho no trabalho, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira aumentam. Constatou-se também que o encontro do EVPVP reduz o mau funcionamento do próprio trabalho, o esgotamento profissional e o absentismo. Quanto às consequências não relacionadas ao trabalho, destaca-se que o EVPVP aumenta a satisfação com a vida do colaborador, a satisfação conjugal, o desempenho e satisfação familiar e ainda a satisfação parental. Realça-se também que reduz más condições de saúde, problemas cognitivos e conflitos familiares. Por fim, e no que se refere às consequências relacionadas ao stress, quando não há equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o sofrimento psicológico, o stress familiar e a manifestação de sintomas de doenças aumentam. Assim sendo, será de grande importância que haja

uma boa qualidade de vida no trabalho para que assim os colaboradores se possam sentir satisfeitos e comprometidos com a sua função, garantindo o sucesso da empresa.

METODOLOGIA

Tendo em consideração os propósitos deste estudo exploratório, foi adotada uma abordagem quantitativa através da recolha de informação por questionário, que foi administrado via online, facilitando assim o acesso ao mesmo. Este questionário foi desenvolvido com base na revisão da literatura e da identificação de conceitos pertinentes para esta investigação, sendo composto maioritariamente por questões de escolha múltipla e algumas de resposta aberta. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2012), um estudo exploratório não se dispõe a fornecer provas conclusivas, mas ajuda a ter uma melhor compreensão do problema. Isto é, um estudo exploratório não tem como objetivo fornecer repostas finais e/ou conclusivas para as questões de investigação, mas apenas explorar o tema em estudo em diferentes níveis (Singh, 2007).

Na presente investigação, foi utilizada uma amostragem de conveniência, uma vez que apresenta uma maior facilidade operacional e baixo custo de realização. Neste tipo de amostragem, indivíduos, incluindo amigos, colegas e outras pessoas conhecidas ou de fácil abordagem, foram selecionados e convidados a participar no estudo. Bryman e Bell (2007) argumentam que, embora este tipo de amostragem conduza e forneça dados interessantes, é menos confiável devido à falta de capacidade de garantir precisão e devido à impossibilidade de generalização, visto não representar uma população definida, mas tão só aqueles que se disponibilizaram para responder a este inquérito. No entanto, a amostragem de conveniência pode ser uma técnica útil, pois poderá ser usada para testar ideias sobre um assunto de interesse (Blumberg, Cooper & Schindler, 2008).

A amostra é composta por colaboradores e gestores de empresas de diversas áreas, de ambos os sexos e também de diversas idades. Assim, a amostra de 36 participantes é formada por 18 pessoas do sexo masculino (50%) e 18 do sexo feminino (50%). A idade dos participantes varia entre 23 e 59, tendo como idade média 42,25 anos. Dos 36 inquiridos, 21 deles afirmam ser casados (58,3%), 11 solteiros (30,6%), 3 divorciados (8,3%) e uma pessoa viúva (2,8%). Dos 36

participantes, 17 afirmam ter filhos ou dependentes (47,2%) e 19 afirmam não ter nenhum dos dois (52,8%). Importa ainda mencionar que 50% dos inquiridos são colaboradores, 30,6% são gestores intermédios e 19,4% são gestores de topo ou proprietários.

Por fim, e no que diz respeito às técnicas de análise utilizadas no tratamento de dados, para as questões de escolha múltipla foi utilizado o programa *IBM SPSS Statistics Version 25*, já no que toca às questões de resposta aberta foi feita uma análise de conteúdo com o objetivo de perceber se existe alguma frequência de opinião, de forma a obter um padrão. No que se refere à análise de conteúdo, primeiramente foi feita uma breve leitura e depois seguiu-se a exploração do conteúdo das respostas. A partir daí, foram criadas categorias de acordo com o discurso dos inquiridos, às quais se conjuntam ilustrações textuais que corroboram as categorias criadas.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta dissertação reconhece os contributos das teorias já desenvolvidas no domínio do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pelo que, parte da revisão da literatura para analisar os resultados obtidos através do inquérito administrado, esperando assim poder comprovar ideias já existentes na literatura ou descobrir algo novo. Assim, esta secção da dissertação subdivide-se de acordo com as quatro questões de investigação propostas. A primeira parte debruçasse sobre a percepção do conceito de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, depois aborda as possíveis causas para o conflito entre a vida profissional e pessoal, de seguida versa sobre as consequências da inexistência de EVPVP e, por último discute-se o papel das empresas na promoção do EVPVP.

Definição do conceito de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

Relembrando a conceção de McGee-Cooper (1983) de que os indivíduos que mantêm o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal são mais felizes, mais saudáveis, mais criativos e conseguem satisfazer o seu desejo de prosperidade e sentimento de realização em ambos os domínios, é importante advertir que a noção de equilíbrio poderá não ser igual para todas as pessoas, pois o que resulta para uns pode não surtir o mesmo efeito com outros. Assim, e com vista a responder à primeira questão de investigação, foi perguntado aos inquiridos qual a definição de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para cada um deles. Tal como demonstra a tabela 1, após a análise de todas as respostas, identificou-se três categorias: conciliação/gestão de tempo; preocupação com a família; e consecução do bem-estar.

Tabela 1: Categorias do conceito de EVPVP

Categorias	Ilustrações Textuais
Conciliação/Gestão de Tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir conciliar a vida pessoal e profissional (R01). - A simbiose entre as duas, sem horários restritos em cada componente (R02). - Compatibilidade entre vida profissional e pessoal, em termos de prazer e horário (R04). - Conseguir conciliar a vida pessoal e profissional (R01). - Existência de tempo para ambas as partes (R08, R10, R12). - É uma questão de conciliar o tempo em ambas as partes (R26). - Conseguir conciliar as duas coisas (R22, R27). - Tudo se resume a uma boa gestão de tempo de modo a melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Aproveitar bem o percurso diário entre a nossa casa e o local de trabalho, definir as tarefas por prioridades, programar a vida fora do horário de trabalho e partilhar (delegar) as tarefas no trabalho (R16). - Saber gerir o tempo, para poder usufruir (R36). - Tempo suficiente para os meus hobbies, e uma remuneração que permita realizar o nível de vida que ambiciono (R24). - É não deixar que a vida profissional interfira negativamente na vida pessoal (R11). - É conseguir-se viver as duas de forma plena sem interdependência entre elas e/ou interferência numa na outra (R21). - É não misturar os problemas pessoais com os profissionais e vice-versa (R33). - Acabar o horário de trabalho e "desligar" (R17). - Desligar do trabalho ao fim de semana/folga (R18).
Preocupação com a Família	<ul style="list-style-type: none"> - Ter tempo diariamente para a família (R05). - Uma Maratona, corrida no tempo para conseguir tempo para a família (R14). - Conseguir realizar o meu trabalho e ainda assim conseguir ter tempo de qualidade diário com a família (R28). - Reservar tempo para a família e amigos (R23). - Ter tempo para a família, para os amigos, entre outras coisas boas que a vida tem para nos proporcionar (R34). - É poder passar mais horas em família (R35).
Consecução do bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - A abundância financeira (R03). - O depender somente de mim (R06)

Desta forma percebeu-se que a grande maioria dos participantes considera como equilíbrio, conseguir conciliar a vida profissional e pessoal, conseguir ter tempo para ambas as partes, ou seja, passa por haver uma boa gestão de tempo para que assim se consiga viver estes dois aspetos da vida do ser humano de forma plena e sem interdependência entre eles e/ou interferência de um no outro. Apesar do que foi

mencionado por Chinchilla e León (2007), de que hoje em dia existe uma outra dimensão pessoal que se refere ao desenvolvimento pessoal fora da família, os nossos resultados demonstram uma grande alusão à família, considerando-se que ter tempo para a família é crucial para que haja EVPVP. Conclui-se então que, no que se refere ao conceito de EVPVP, os resultados deste estudo vão ao encontro do que Tomazevic, Kozjek e Stare (2014) consideram como significado do EVPVP, que passa por combinar adequadamente a vida profissional com compromissos pessoais e fazer uma concordância entre esses domínios da vida do ser humano. Estes resultados corroboram também o estudo conduzido por Greenhaus, Collins e Shaw (2003) que defende que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é uma extensão do indivíduo que está igualmente envolvido e satisfeito com o seu papel profissional e familiar. Contudo, os nossos resultados não corroboram o estudo de Gyanchandani (2017), que defende que o termo de EVPVP também pode ser utilizado para descrever práticas no local de trabalho que reconheçam e pretendam apoiar o esforço dos colaboradores em alcançar um equilíbrio entre as obrigações familiares e da vida profissional, pois os nossos participantes não mencionam este tipo de conceito de EVPVP.

Considera-se legítimo afirmar que para que haja equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, as pessoas têm que sentir-se satisfeitas não só a nível pessoal como também no que diz respeito à sua profissão. Assim, e no que toca à amostra deste estudo, podemos inferir que mais de metade dos inquiridos sentem-se satisfeitos com o seu trabalho. Em jeito de tentar perceber se a carga horária poderia influenciar a satisfação, chegou-se à conclusão que dos 36 participantes, 14 trabalham 40 horas semanais, sendo que a maioria deles se sente satisfeito com o número de horas de trabalho. Percebeu-se também que os inquiridos que trabalham 50 horas semanais, apesar de ultrapassar o máximo de 40 horas de trabalho semanal que a lei laboral portuguesa estabelece, sentem-se satisfeitos com as suas horas de trabalho. Importa realçar também que houve um total de sete pessoas que afirmou não estar nem satisfeito nem insatisfeito no que toca ao seu trabalho. Assim, com base nesta informação, podemos pressupor que os participantes deste estudo poderão estar

inseridos numa cultura coletivista, pois tal como defendem Spector et al. (2007), neste tipo de cultura, as longas horas de trabalho podem ser percebidas como autossacrifício e uma contribuição para a família.

Causas que levam ao conflito entre a vida profissional e pessoal

Conforme a revisão da literatura apresentada em Sirgy e Lee (2017), de entre as diversas causas do conflito entre a vida profissional e pessoal está a exigência do trabalho e a pressão de tempo no trabalho. Segundo investigações por estes citadas (e.g., Greenhaus & Beutell, 1985; Whiston & Cinamon, 2015), quanto maior a exigência e a pressão no trabalho menor o EVPVP. De acordo com os resultados do nosso estudo, 36,1% dos inquiridos afirmam que a exigência do trabalho raramente afeta o EVPVP, outros 36,1% dizem que a exigência afeta às vezes, 13,9% dizem que nunca afeta e 8,3% dizem que afeta muitas vezes. Desta forma, podemos aferir que os resultados obtidos não vão totalmente ao encontro ao citado em pesquisas anteriores, já que Sirgy e Lee (2017) afirmam que quanto maior a exigência do trabalho menor o EVPVP, e os resultados deste estudo apontam que esta exigência nem sempre afeta o EVPVP, havendo apenas uma pequena percentagem que afirma que afeta muitas vezes.

Relativamente à pressão no trabalho, podemos concluir que 50% dos participantes sentem alguma pressão, 33,3% não sentem qualquer tipo de pressão, e apenas uma minoria de 11,1% afirmam sentir muita pressão no trabalho. Constata-se ainda que aqueles que sentem pressão de forma moderada são também aqueles que consideram sentir-se um pouco stressados no trabalho, o que comprova que a pressão pode realmente condicionar o EVPVP, como também referiram Sirgy e Lee (2017).

Já no que concerne às horas extra, que poderá constituir uma causa para o conflito entre a vida profissional e pessoal, os resultados mostram-nos que 33,3% da população da amostra trabalha horas extra diariamente, 19,4% semanalmente, 16,7% mensalmente e 27,8% afirma que raramente trabalha horas extra. Ao cruzar a frequência de horas extra com a satisfação no trabalho, concluiu-se que das doze pessoas que trabalham horas extra diariamente, onze consideram-se satisfeitas ou

muito satisfeitas em relação ao trabalho. O que quer dizer que para os indivíduos participantes neste estudo este fator também não influencia negativamente a satisfação com o trabalho, contrariando assim o estudo de McGinnity e Calvert (2009) que concluiu que trabalhar horas extra aumenta o conflito entre a vida profissional e pessoal. Ainda assim, isto apenas poderá dizer que os participantes deste estudo gostam realmente daquilo que fazem e por isso não se deixam afetar pelo número de horas extra que possam trabalhar, ou que vêm as horas extra como uma espécie de compromisso com o seu trabalho.

Segundo Richert-Kázmierska e Stankiewicz (2016) a situação familiar constitui também uma possível causa para que haja um conflito entre a vida profissional e pessoal. Tal como Kanter (1989) afirmou na sua investigação, as rotinas familiares são construídas de acordo com o ritmo de trabalho de cada um, ou seja, precisam sempre de ser ajustadas. De forma a perceber se a situação familiar pode interferir no EVPVP, questionou-se se a ocorrência de problemas familiares interferiria na concentração no trabalho, pelo que se constatou que a maioria dos participantes já sentiu que interferiu em algum momento da sua vida. Ora, sendo assim, podemos concluir que estes resultados apoiam aquilo que foi referido por Richert-Kázmierska e Stankiewicz (2016) de que a situação familiar pode constituir uma causa para que haja um conflito entre a vida profissional e pessoal, pois comprovou-se que a situação familiar afeta a concentração no trabalho, podendo gerar assim um conflito.

No caso do presente estudo, averiguou-se também que 69,4% dos inquiridos sentem apoio por parte dos seus superiores, sendo que no que toca ao apoio por parte dos colegas de trabalho 77,8% afirmam que também sentem. Sirgy e Lee (2017) apresentam o apoio organizacional como uma possível causa do conflito entre a vida profissional e pessoal, contudo, para a amostra deste estudo, o apoio organizacional não poderá ser considerado como uma causa válida para o conflito entre a vida profissional e pessoal, visto que os inquiridos se sentem satisfeitos neste ponto.

Um outro aspeto que também poderá causar o conflito entre a vida profissional e pessoal é a satisfação das expectativas do próprio trabalho (Greenhaus & Beutell,

1985; Whiston & Cinamon, 2015), pelo que se tentou perceber se esta causa se aplica à amostra estudada. Sendo assim, verificou-se que a maioria dos inquiridos que afirmaram que é moderadamente difícil satisfazer estas expectativas, sentem-se satisfeitos em relação ao seu trabalho. Contudo quando cruzamos a satisfação das expectativas do trabalho com o stress no trabalho, percebe-se que 19 dos 27 participantes que afirmaram ser moderadamente difícil satisfazer as expectativas do trabalho, sentem-se um pouco stressados. Logo, podemos depreender que apesar da satisfação das expectativas poder causar stress, e conseqüentemente causar um conflito entre a vida profissional e pessoal de cada um, tal como Whiston e Cinamon (2015) defendem, os nossos resultados demonstram que tal não faz com que não haja satisfação no trabalho, apesar da existência do stress.

Consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal

Sirgy e Lee (2017) constataram que quando o EVPVP é encontrado, os colaboradores conseguem ter um melhor desempenho no trabalho bem como mais satisfação no trabalho. Tal facto comprova-se com o presente estudo, onde 97,2% dos participantes afirmam que quando sentem que a sua vida profissional e pessoal está equilibrada conseguem efetivamente ser mais produtivos profissionalmente e sentir-se mais satisfeitos com o seu emprego. Comprovou-se também que a vida familiar dos participantes corre melhor quando existe EVPVP, o que corrobora o estudo conduzido por Allen et al. (2000) que prova que a satisfação familiar bem como a satisfação com a vida em geral é uma consequência do encontro do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de cada um, no sentido em que à medida em que quando o EVPVP aumenta, a satisfação com a vida, a satisfação familiar e até mesmo a satisfação conjugal aumenta.

No entanto, quando não se alcança o EVPVP, o conflito entre a vida profissional e pessoal poderá trazer consequências negativas para a vida do ser humano. De acordo com Allen et al. (2000), o stresse é uma das principais consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal. O presente estudo averiguou que 63,9% dos participantes sentem-se um pouco stressados no trabalho, 25% afirmam não sentir qualquer tipo de stresse e 11,1% dizem sentir-se muito stressados, pelo que podemos inferir que os nossos resultados apoiam a premissa de que o stresse pode constituir

uma possível causa do conflito entre a vida profissional e pessoal, tal como Allen et al. (2000) declararam. Ainda no que toca ao stresse, verificou-se também que daqueles que responderam afirmativamente no que toca a ter filhos ou dependentes, que fez um total de 17 pessoas, dez delas sentem-se um pouco stressadas no trabalho, cinco não se sentem stressadas e duas muito stressadas. O que nos leva a presumir que a existência de filhos ou dependentes pode condicionar o stresse em relação ao trabalho, tal como afirmaram Cousins e Tang (2004). Importa também referir que dos 23 participantes que alegam sentirem-se um pouco stressados em relação ao trabalho, 14 afirmam que os seus compromissos pessoais e profissionais raramente entram em conflito e seis afirmam que tal situação ocorre somente às vezes. Acrescenta-se ainda que a grande maioria dos inquiridos referem sentir apoio por parte dos seus superiores, dos seus colegas de trabalho, bem como da sua família, o que pode justificar o facto de a maioria das pessoas questionadas sentirem-se pouco stressadas ou até mesmo não sentir qualquer tipo de stress, uma vez que, apesar de se sentirem stressados sabem que têm o apoio das pessoas e por esse motivo não deixam que isso interfira com os seus compromissos familiares e profissionais.

Sirgy e Lee (2017) descobriram também que o conflito entre a vida profissional e pessoal aumenta a ocorrência de alterações psicológicas (exaustão emocional, ansiedade, irritabilidade e hostilidade, hipertensão, depressão), stresse familiar (stresse afetivo parental e conjugal) e manifestação de sintomas de doenças (tensão alta e colesterol, abuso de álcool e consumo de tabaco). Relativamente a estas ocorrências, o presente estudo constatou que a ansiedade e a irritabilidade são as alterações psicológicas mais comumente citadas, seguidas pelo mal-estar e exaustão emocional. Quanto ao stress conjugal e parental apenas uma percentagem de 13,9% afirma já ter experienciado este tipo de sequela. No que toca a comportamentos aditivos, como por exemplo o consumo de tabaco, 58,3% dos participantes revelam que possíveis conflitos entre a vida profissional e pessoal nunca os levaram a aumentar a frequência de tais comportamentos e, apenas 27,8% revelam que tal ocorre raramente. Exagerar na alimentação e/ou em bebidas alcoólicas pode também ser um resultado do conflito entre a vida profissional e pessoal, porém no presente estudo, a

grande maioria dos participantes afirma que raramente ou nunca comete este tipo de exagero.

Assim, conclui-se que no que se refere à ocorrência de alterações psicológicas, nomeadamente, a ansiedade e a irritabilidade, os resultados deste estudo corroboram a investigação de Sirgy e Lee (2017), que apontam estas alterações como consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal. Contudo, no que diz respeito a comportamentos aditivos, os nossos resultados não são iguais aos de Sirgy e Lee (2017), uma vez que, o consumo de tabaco e o exagero na alimentação e/o bebidas alcoólicas não representam uma consequência do conflito entre a vida profissional e pessoal para os participantes do nosso estudo, contrariamente ao afirmado por Sirgy e Lee (2017).

Posto tudo isto, quis-se perceber se os participantes adotam algum tipo de estratégias para tentar equilibrar a sua carreira profissional e a sua vida pessoal. Assim, conclui-se que de entre as alternativas dadas (estabelecimento de prioridades, gestão eficaz do tempo, repartição de tarefas pessoais e profissionais, reserva de tempo para o descanso e lazer, investimento em si mesmo, e procura de ajuda especializada quando não está a conseguir lidar com tudo sozinho/a), a gestão eficaz do tempo é aquela que é utilizada por mais participantes (61,1%), seguida do estabelecimento de prioridades e reserva de tempo para o descanso e o lazer. Importa salientar que no questionário era possível assinalar mais do que uma alternativa, pelo que houve participantes que afirmaram utilizar mais do que uma estratégia.

Papel das empresas na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

As perceções dos funcionários acerca de uma cultura de vida positiva no trabalho têm sido relacionadas a uma melhoria na satisfação no trabalho, à redução da intenção de sair (Beauregard & Henry, 2009), à redução de conflitos e melhoria do bem-estar tanto a nível profissional como familiar (Allard, Haas & Hwang, 2011), pelo que, a realização de iniciativas que permitam aos colaboradores, incluído membros da administração, socializarem fora do horário de trabalho, são uma mais valia não só para o bom funcionamento da empresa como também para ajudar a alcançar o EVPVP,

tal como é referido por Duxbury, Dyke e Lam (2000). Contudo, constatou-se a partir deste estudo que grande parte das empresas para as quais os participantes deste estudo trabalham, não possuem qualquer tipo de iniciativa, porém aquelas que possuem traduzem-se maioritariamente em almoços e jantares de equipa bem como atividades lúdicas fora do horário de trabalho. A tabela 2 apresenta exemplos de iniciativas apontadas pelos participantes do inquérito.

Tabela 2: Iniciativas de promoção do EVPVP

Categorias	Ilustrações Textuais
Organização de reuniões com finalidades lúdicas	<ul style="list-style-type: none"> - Almoços e jantares (R01, R24). - Eventos de team building (R02). - Almoços de equipa regulares, ambiente jovem e atividades de lazer regulares (R04). - Atividades lúdicas fora do horário de trabalho (R05). - Sala de convívio (R08). - Alguns eventos, poucos, de âmbito restrito, por exemplo uma direção que promove um almoço/jantar convívio embora sempre relacionado com algum sucesso de desempenho coletivo, mas nada de âmbito geral (R21). - Sim, período de descontração a meio da tarde (R09, R33, R36).

No referente a estratégias políticas para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, verificou-se que as empresas para as quais os participantes trabalham não apostam muito neste tipo de práticas.

As organizações possuem um papel muito importante na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores, pelo que para estas, o EVPVP dos colaboradores irá traduzir-se em mais oportunidades para o seu próprio desenvolvimento e num aumento na produtividade e inovação (Naithani, 2010). Assim e com o intuito de perceber de que forma as empresas poderão contribuir para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, foi solicitado aos inquiridos a apresentação de sugestões de medidas que melhorem o EVPVP. Deste modo, e recorrendo uma vez mais à análise de conteúdo, foi possível elaborar duas categorias: alteração de horários e promoção de

alterações na gestão de recursos humanos. No que concerne à alteração de horários, observa-se uma clara insatisfação a este respeito. Redução da carga horária e menos horas extra são dos aspetos mais mencionados, bem como o respeito pelo descanso e o melhoramento de horários. Já no que diz respeito à categoria da promoção de alterações na gestão de recursos humanos, estão incluídas várias conceções, sendo a admissão de mais colaboradores uma das práticas mais mencionadas. Na tabela 3 apresenta-se o conjunto de categorias e as suas respetivas ilustrações textuais retiradas do inquérito, para que assim se torne de mais fácil compreensão a interpretação dos resultados.

Tabela 3: Sugestões de medidas que melhorem o EVPVP

Categorias	Ilustrações Textuais
Alteração de horários	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da carga horária (R14, R17, R26). - Menor número de horas extras (R05). - Eliminar a hora extra que o colaborador realiza de forma gratuita (R14). - Respeitar os dias e as horas em que o funcionário não se encontra ao serviço (R17). - Respeitar o tempo de descanso (R19). - Rigor no cumprimento dos horários de trabalho (R22). - Melhoramento de horários (R23). - Ser justa a nível dos horários e vencimentos entre colaboradores (R35). - Menos horas semanais (R31).
Promoção de alterações na gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o tempo de trabalho em equipa (R04). - Ouvir e prestar atenção às necessidades dos colaboradores (R08). - Mais compreensão (R11). - Proporcionar mais o teletrabalho (R01). - Prestar mais atenção ao meio que a rodeia (R18). - Investir na relação humanizando o relacionamento entre todos os níveis hierárquicos, os colaboradores devem ser tratados como tal, reconhecidos também pelas suas valias humanas e não só como meros produtores (R21). - Convívios trimestrais (R22). - Valorização dos recursos humanos (R33). - Menos pressão para alcançar objetivos (R32). - Formação e aconselhamento profissional (R24, R36). - Mais estabilidade contratual (R03). - Contratar mais gente para dispersar o trabalho (R02). - Admissão de mais colaboradores (R16, R29, R30). - Melhorar o salário (R27). - Subir comissões (R06).

Deduz-se assim, que ao contrário do afirmado por Skarzynski (2007) de que um dos instrumentos mais comumente oferecidos pelos empregadores para ajudar os seus colaboradores a manter o EVPVP traduz-se em formas mais flexíveis de organização do tempo de trabalho, os nossos resultados apontam que esta é uma situação que não acontece, uma vez que se observa uma clara insatisfação em relação aos horários de trabalho. Contudo, é importante mencionar que existe uma contradição nos nossos resultados, uma vez que os participantes que dizem trabalhar horas extra sentem-se na mesma satisfeitos com o seu trabalho, mas quando se propõe a sugestão de medidas que melhorem o EVPVP, os horários de expediente são alvo de descontentamento.

Desta forma podemos inferir que as empresas/organizações devem apostar numa melhor gestão de recursos humanos, tentando perceber em que aspetos os seus colaboradores estão descontentes e tentar melhorá-los. Devem também prestar mais atenção à elaboração de horários, tornando-os os mais justos possíveis, fazendo com que todas as pessoas trabalhem as mesmas horas sem que haja adição de horas extra, visto que este mostra ser um ponto que representa descontentamento.

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como objetivos tentar perceber que conceção existe sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, identificar quais as causas e consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal e por último compreender de que modo as empresas podem promover o EVPVP dos colaboradores. A revisão da literatura permitiu identificar diversos estudos que discutem o conceito de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e que identificam possíveis causas e consequências, para que assim fosse possível comparar com os resultados obtidos através deste estudo.

Em relação à definição do conceito de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, conclui-se que este é muito parecido entre todos os participantes, alegando que passa por ser uma boa gestão de tempo para que assim se consiga viver estes dois aspetos da vida do ser humano de forma plena e sem interdependência entre eles e/ou interferência de um no outro.

Já relativamente às causas que levam ao conflito entre a vida profissional e pessoal, podemos concluir que nem todas as mencionadas pela literatura são comprovadas pelos nossos resultados. Verificou-se que a pressão no trabalho pode constituir uma causa, no entanto, quanto à exigência do trabalho tal não se verifica. No que respeita à situação familiar confirmou-se que esta interfere na vida profissional do ser humano. Uma vez que os participantes deste estudo afirmam sentir apoio organizacional, este é um aspeto que não poderá ser considerado como uma causa do conflito entre o trabalho e a vida pessoal, já que os participantes se mostram satisfeitos neste ponto. Quanto à satisfação das expectativas inerentes ao trabalho, comprovou-se que esta pode constituir uma causa para o conflito. Não obstante, percebeu-se que apesar destas expectativas poderem causar stresse, não influenciam diretamente na satisfação no trabalho, pelo menos no que diz respeito aos participantes deste estudo. O que nos leva a presumir que os inquiridos conseguem de alguma forma gerir o stresse para que isso não afete o seu desempenho profissional,

podendo também se dever ao facto de sentirem apoio por parte dos seus superiores, colegas de trabalho e família.

No que se refere às consequências do conflito entre a vida profissional e pessoal, constatou-se que o stresse é um dos principais efeitos resultantes deste conflito. Ainda assim a maioria dos participantes que alegam sentir-se stressados afirmam que os seus compromissos pessoais e profissionais raramente entram em conflito, o que poderá querer dizer, mais uma vez, que apesar de haver stresse, estes conseguem gerir de modo eficaz estes dois aspetos da vida do ser humano. Comprovou-se ainda a ocorrência de alterações psicológicas resultantes do conflito entre a vida profissional e pessoal, nomeadamente ansiedade, irritabilidade, mal-estar e exaustão emocional. Para a maioria dos participantes não se verifica a ocorrência de comportamentos aditivos, pelo que se conclui que estes participantes conseguem de alguma forma controlar possíveis tendências menos positivas, no entanto sentem alguma dificuldade em não deixar que o conflito os atinja a nível psicológico.

Por fim, e no que diz respeito ao papel das empresas na promoção do EVPVP, conclui-se que a maioria das empresas para as quais os participantes deste estudo trabalham não possuem qualquer tipo de iniciativa que proporcione aos colaboradores, incluindo membros da administração, socializarem fora do horário de trabalho. Não obstante, aquelas que possuem traduzem-se maioritariamente em almoços e jantares de equipa. Com isto, constata-se que ainda não é dada a devida importância ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, nem existe estratégias de promoção para este equilíbrio. É por isso necessário dar a conhecer às empresas os benefícios de haver estratégias/iniciativas que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois só assim conseguirão ter uma maior lealdade e comprometimento por parte dos colaboradores, que consequentemente levará a um aumento na produtividade.

Conclui-se ainda, que deve haver uma melhor gestão dos recursos humanos das empresas, percebendo em que aspetos os colaboradores se encontram descontentes, bem como uma maior atenção à elaboração dos horários de trabalho,

tornando-os os mais justos possíveis, até porque isso fará com que os colaboradores sejam mais produtivos e se sintam mais satisfeitos, o que representa uma mais valia para as empresas.

Quanto às limitações deste estudo, a primeira prende-se com o facto de ter sido utilizada uma amostragem de conveniência, o que impossibilita qualquer generalização externa, pois a amostra não representa nenhuma população específica. O uso de inquéritos online também representa uma limitação, pois embora seja eficaz, principalmente para aqueles que trabalham durante muitas horas e não conseguem agendar entrevistas, exclui todos aqueles que não têm acesso a um computador para poder responder ao inquérito. Este tipo de recolha de dados também reduz a possibilidade de os participantes expressarem as suas opiniões pelas suas próprias palavras, descartando assim conteúdos mais aprofundados. Assim, investigações futuras deveriam optar por entrevistas pessoais e presenciais de forma a obter opiniões mais precisas e desenvolvidas. Uma outra sugestão para investigações futuras seria avaliar as diferenças no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em áreas específicas, comparando por exemplo diversas empresas dentro do mesmo setor. Sugere-se ainda para investigações futuras considerar a idade dos colaboradores, as funções que exercem, e os regimes de trabalho que não foram mencionados neste estudo.

Este estudo apresenta-se assim como um contributo exploratório para o conhecimento do contexto português em que a pesquisa sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ainda é um pouco escassa.

REFERÊNCIAS

- Adame-Sánchez, C., & Miquel-Romero, M. J. (2012). Are Spanish SMEs good places to work? *Management Decision*, 50(4), 668–687. doi: 10.1108/00251741211220318
- Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T., & Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.164
- Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P. (2011). Family-supportive organizational culture and fathers' experiences of work-family conflict in Sweden. *Gender Work and Organization*, 18(2), 141-157. doi:10.1111/j.1468-0432.2010.00540.x
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308. doi: 10.1037//1076-8998.5.2.278
- Anaton, L. (2013). A proposed conceptual framework of work-family/family-work facilitation (WFF/FWF) approach in inter-role conflict. *Journal of Global Management*, 6, 89–100.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. doi: 10.2307/256705
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000), All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491. doi: 10.5465/AMR.2000.3363315
- Avgar, A. C., Givan, R. K., & Liu, M. (2011). A balancing act: work-life balance and multiple stakeholder outcomes in hospitals. *British Journal of Industrial Relations*, 49(4), 717–741. doi: 10.1111/j.1467-8543.2010.00839.x
- Aziz, A., & Chang, A. (2013). Work-family balance: the 3-way interaction effect of role demands, collectivism value, and ethnicity. *Journal of Global Management*, 6, 22–39.
- Batt, R., & Valcour, M. P. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189 –220. doi: 10.1111/1468-232X.00287
- Beauregard, T. A., & Henry, L. S. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9 –22. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.09.001
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500. doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.004
- Blazovich, J. L., Smith, K. T., & Smith, L.M. (2014). Employee-friendly companies and work-life balance: is there an impact on financial performance and risk level? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18, 1–13. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2396084>

- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482. doi: 10.1093/oxrep/grj027
- Blumberg, B., Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2008) *Business Research Methods Maidenhead*. McGraw-Hill Education.
- Boonrod, W. (2009). Quality of Working Life: Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklao Hospital. *J Med Assoc Thai*, 92(1), 7-15
- Borkowska, S. (2004). editor. *Przyszłość pracy w XXI wieku*. Warszawa: IPISS
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Jr., & Pearson, A. W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919–925. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.005
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bulger, C. A., & Fisher, G. G. (2012). Ethical imperatives of work/life balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and quality of life* (pp. 181–202). Dordrecht: Springer.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. doi: 10.1016/j.jvb.2004.08.009
- Canabou, C. (2001). *Solving Work-Life Balance*, Web Exclusives: California
- Caplan, R.D., Cobb, S.J.R., French, R. Van Harrison., & Pinneau, S.R. (1980). *Job Demands and Worker Health: Main Effects and Occupational Differences* (Survey Research Center, Institute for Social Research, Ann Arbor,MI)
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family work/family interface: development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131–164. doi: 10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 330–355. doi: 10.1108/02683941011035278
- Chimote, N.K., & Srivastava, V.N. (2013). Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees. *IUP Journal of Management Research* 12(1), 62–73. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2242743>
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Journal of Human Relations*, 53 (6), 747-70. doi: 10.1177/0018726700536001
- Clarke, M., Koch, L., & Hill, E.J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Science Research Journal*, 33(2), 121-140. doi: 10.1177/1077727X04269610
- Comfort Derrick, Johnson, Karen and Wallace, David (2003). Part-time work and family friendly practices in Canadian workplaces. *The Evolving Workplace Series, Statistics*

Canada. Disponível em: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/Statcan/71-584-M/71-584-MIE2003006.pdf>

Crompton, R., & Lyonette, C. (2005). Work-life balance in Europe. *GeNet Working Paper*. London: City University. doi: 10.1177/0001699306071680 [11]

Dancaster, L. (2014). Work-Life and the legal right to request flexible working arrangements. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 9 (2), 175-186. doi: [10.4102/sajems.v9i2.1144](https://doi.org/10.4102/sajems.v9i2.1144)

Daud, N. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82. doi: 10.5539/ijbm.v5n10p75

Daverth, G., Hyde, P., & Cassell, C. (2015). Uptake of organisational work–life balance opportunities: the context of support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1710-1729. doi: 10.1080/09585192.2015.1075567

De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Ciotto, G., & Putzu, D. (2014). Influences of work-family interface on job and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 831–861. doi: 10.1007/s11482-013-9272-4

Dex, S., & Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in U.K.-based SMEs: business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411–431. doi: 10.1111/1467-8543.00207

Dijkers, J. S. E., Geurts, S. A. E. Den., Dulk, L., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2007). Dimensions of work–home culture and their relations with the use of work–home arrangements and work–home interaction. *Work and Stress*, 21(2), 155–172. doi: 10.1080/02678370701442190

Dupre, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185–201. doi: 10.1002/hrm.20156

Duxbury, L., Dyke, L. & Lam, N. (2000). *Managing High-Tech Employees*, Carswell Press: Toronto

Eaton, S. C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167. doi: 10.1111/1468-232X.00285

Edwards, J.R., & Rothbard, N.P. (2000). Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Journal*, 25(1), 178-199. doi: 10.2307/259269

Emadzadeh, M.K., Khorasani, M., & Nematizadeh, F. (2012). Assessing the quality of work life of primary school teachers in Isfahan city. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (9), 438-448.

Evans, J. M. (2001). *Firms' contribution to the reconciliation between work and family life*. Paris: Labour Market and Social Policy Occasional Papers, OECD.

- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x
- Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387–400. doi:10.1080/09585190601167441.
- Galinsky, E., & Johnson, A. A. (1998). *Reframing the business case for work-life initiatives*. New York: Families and Work Institute.
- Giardini, A., & Kabst, R. (2008). Effects of work-family human resource practices: A longitudinal perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2079–2094. doi: 10.1080/09585190802404312
- Gieter, S. D., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200–216. doi: 10.1111/1748-8583.12072
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: 10.2307/258214
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00042-8
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. doi: 10.1177/0539018402041002005
- Gupta, M., & Sharma, P. (2011). Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region. *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, 2(1), 79-89
- Gyanchandani, R. (2017). A Qualitative Study on Work-Life Balance of Software Professionals. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 53-67. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3218116>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856. doi: 10.1177/0149206308328510
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*. New York: Doubleday.
- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: effect The positive of job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58. doi: 10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. doi: 10.1016/0090-2616(80)90013-3

- Jones, B. L., Scovile, P., Hill, E. J., Childs, G., Leishman, J. M., & Nally, K. S. (2008). Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: Predicting work-family fit. *Journal of Family Psychology, 22*(5), 774–783. doi: 10.1037/a0013181.
- Kanter, R. M. (1989). Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy. *Family Business Review, 2*(1), 77-114. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00077.x
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(2), 198–215. doi: 10.1016/0030-5073(83)90147-2
- Kossek, E. E., Lewis, S. & Hammer, L. B. (2012). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations, 63*(1), 3-19. doi: 10.1177/0018726709352385
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139–149. doi: 10.1037//0021-9010.83.2.139
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 43*(5), 801–815. doi: 10.2307/1556411
- Lee, S., & Kim, S. L. (2013). Social support, work-family conflict, and emotional exhaustion in South Korea. *Psychological Reports, 113*(2), 619–634. doi: 10.2466/21.14.PR0.113x23z3
- Loscocco, K.A., & Spitze, G. (1990). Working-conditions, social support, and the well-being of female and male factory-workers. *Journal of Health and Social Behavior 31*(4), 313–327. doi: 10.2307/2136816
- Lowe, G.S, & Northcott, H.C. (1988). The impact of working conditions, social roles, and personal characteristics on gender differences in distress. *Work and Occupations 15*, 55–77. doi: 10.1177/0730888488015001004
- Lowe, L., & Schellenberg, G. (2001). *What’s a good job? The importance of employee relationships. (CPRN Study No. W/05)* Canadian Policy Research Networks: Ottawa
- Lewis, J., & Campbell, M. (2008). What’s in a name? ‘Work and family’ or ‘work and life’ balance policies in the uk since 1997 and the implications for the pursuit of gender equality. *Social Policy & Administration, 42*(5), 524–541. doi: 10.1111/j.1467-9515.2008.00615.x
- Lu, L., Gilmour, R., & Kao, S. F. (2001). Culture values and happiness: an east-west dialogue. *Journal of Social Psychology, 141*(-4), 477–493. doi: 10.1080/00224540109600566
- Mageni, G., & Slabbert, A. (2014). Meeting the challenge of the work-life balance in the South African workplace. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 8* (4), 393-401 doi: 10.4102/sajems.v8i4.1170

- McDonald, P., Pini, B., & Bradley, L. (2007). Freedom or fallout in local government? How work–life culture impacts employees using flexible work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 602–622. doi: 10.1080/09585190601178968
- McGinnity, F., & Calvert, E. (2009). Work-Life Conflict and Social Inequality in Western Europe. *Social Indicators Research*, 93(3), 489-508. doi: 10.1007/s11205-008-9433-2
- McGee-Cooper, A. (1983). *Time Management for Unmanageable People*. Dallas: Ann McGee-Cooper
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements and job satisfaction/ turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(1), 61–81. doi: 10.1080/00223980903356073
- Morganson, V. J., Litano, M. L., & O’Neill, S. K. (2014). Promoting work–family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221–244. doi:10.1037/mgr0000023.
- Morris, M. L., & Madsen, S. R. (2007). Issue Overview : Advancing Work-Life Interaction In Individuals, Organizations and Communities. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 439-454. doi: 10.1177/1523422307305486
- Muna, F. A., & Mansour, N. (2009). Balancing work and personal life: the leader as acrobat. *Journal of Management Development*, 28(2), 121 - 133. doi: 10.1108/02621710910932089
- Munn, S. L. (2013). Unveiling the work–life system: The influence of work–life balance on meaningful work. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 401–417. doi:10.1177/1523422313 498567.
- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155. doi: 10.5539/ass.v6n6p148
- Nazir, U., Qureshi, T.M., Shafaat, T., & I. A., (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276-10285. doi: 10.5897/AJBM11.766
- Nizam, I., & Kam, C. (2018). The Determinants of Work-Life Balance in the Event Industry of Malaysia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(3), 141-168.
- Polaska, M., Berlowski, P., Godlewska, J., Rzewuska M. & R’ownowaga praca – .zycie. (2013). Warszawa: Wolters Kluwer
- Rapoport, R., & Rapoport, R. (1965). Work and Family in Contemporary Society. *American Sociological Association*, 30(3), 381-394. doi: 10.2307/2090719
- Richert-Kaźmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter?. *Work*, 55(3), 679-688. doi: 10.3233/WOR-162435

- Rose, R.C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61- 67. doi: 10.3844/jssp.2006.61.67
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6^a ed.). Pearson Education Limited
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), 71 - 81. doi: 10.1002/job.4030050107
- Selahattin, K., Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.057
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. SAGE Publications.
- Sirgy, M., & Lee, DJ. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. doi: 10.1007/s11482-017-9509-8
- Skarzyński, M. (2007). *Work-life balance. Poradnictwo interdyscyplinarne*. Białystok: Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., et al. (2004). A cross national comparative study of work/family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America vs. the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119–142. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02486.x
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., O'Driscoll, M., et al. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60(4), 805–835. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x
- Syrek, C. J., Bauer-Emmel, C., Antoni, C., & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work–life Balance (TKS-WLB) [Development and validation of the Trierer short scale for the measurement of work–life balance]. *Diagnostica*, 57(3), 134–145. doi:10.1026/0012-1924/a000044.
- Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K., (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 1(1), 17 33.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.100
- Timossi, L.S., Pedroso, B., Francisco, A.C., & Pilatti, L.A. (2008). Evaluation Of Quality Of Work Life: An Adaptation From The Walton's QWL Model. XIV. International Conference On Industrial Engineering and Operations Management, Rio de Janeiro, Brazil.
- Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J., & Tait, C. (2012). *The fourth work-life balance employee survey*. Employment Relations Research Series 122. London: Department for Business, Innovation and Skills

- Tomazevic, N., Kozjek, T., & Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im) Balance: From the Point of View of Employers and Employees. *International Business Research*, 7(8), 83-100. doi: 10.5539/ibr.v7n8p83
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing social contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506–520. doi: 10.1037/0033-295X.96.3.506
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work–life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407–432. doi:10.1002/hrm.21474.
- Westman, M., & Etzion, D. (2005). The crossover of work-family conflict from one spouse to the other. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(9), 1936–1957. doi: 10.1111/j.1559-1816.2005.tb02203.x
- Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The work-family interface: integrating research and career counselling practice. *Career Development Quarterly*, 63(1), 44–56. doi: 10.1002/j.2161-0045.2015.00094.x
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zhou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: a Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43(1), 113–123. doi: 10.2307/1556390
- Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life-balance policies: a review of the literature*. Labor market policy group. Wellington: Department of Labour. Disponível em: <http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf>
- Zedeck, S. (1992). *Work, Families, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

ANEXOS

Questionário

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

1. Género:
 Feminino
 Masculino
 Outro

2. Qual a sua idade? _____

3. Qual o seu estado civil atual?
 Solteiro(a)
 Casado(a) ou em União de Facto
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

4. Tem filhos ou outras pessoas dependentes de si?
 Sim Não

5. Caso tenha respondido sim à questão anterior, quantos são os dependentes?

SOBRE O SEU TRABALHO

6. Qual o seu posicionamento na empresa?
 Gestor(a) de topo e/ou proprietário(a)
 Gestor(a) intermédio
 Colaborador(a)

7. Como se sente em relação ao seu trabalho?
 Muito insatisfeito
 Insatisfeito
 Nem satisfeito nem insatisfeito
 Satisfeito
 Muito Satisfeito

8. Quantas horas por semana trabalha em média? _____

9. Como se sente em relação ao número de horas de trabalho que realiza?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

10. Com que frequência trabalha horas extra?

- Nunca
- Raramente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente

11. A sua empresa dá-lhe flexibilidade para atender a necessidades pessoais?

- Sim
- Não

12. A sua função dá-lhe flexibilidade para atender a necessidades pessoais?

- Sim
- Não

13. Sente-se stressado/a por causa do trabalho?

- Muito stressado(a)
- Um pouco stressado(a)
- Nada stressado(a)

14. O que é para si o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

15. Indique, com uma cruz, as suas respostas às seguintes afirmações, utilizando a escala abaixo descrita.

Afirmações	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Sou obrigado a desempenhar as responsabilidades de trabalho fora do horário normal de expediente					
Os meus compromissos pessoais e profissionais são conflituais					
Consigo separar as responsabilidades do trabalho das responsabilidades da vida pessoal					
Consigo cumprir com as responsabilidades pessoais depois do horário de trabalho					
Costumo pensar ou preocupar-me com o trabalho quando já estou fora das horas de serviço					
A exigência e/ou responsabilidade do trabalho afetam o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal					
Quando tenho problemas em casa, tenho dificuldade em concentrar-me no trabalho					
Os possíveis conflitos entre a minha vida profissional e pessoal leva-me a exagerar na alimentação (comida e/ou bebida)					
Os possíveis conflitos entre a minha vida profissional e pessoal levam-me a aumentar a frequência de comportamentos aditivos (ex: tabaco, etc.)					
Já me senti deprimido(a) por causa do meu trabalho					

16. A sua vida familiar dificulta o chegar a horas ao trabalho ou trabalhar horas extra?

() Sim () Não

17. Que estratégias utiliza para tentar equilibrar a sua carreira profissional e a sua vida pessoal? Assinale todas as alternativas que se aplicam a si.

- () Estabelecimento de prioridades
- () Gestão eficaz do tempo
- () Repartição de tarefas, pessoais e profissionais
- () Reservar tempo para o descanso e lazer
- () Investimento em si mesmo, física e intelectualmente
- () Procura de ajuda especializada quando não está a conseguir lidar com tudo sozinho/a
- () Outro. Qual: _____

18. A empresa onde trabalha possui alguma destas políticas para promover/manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores? Assinale quais.

- Prolongamento das licenças para assistência à família
- Horários flexíveis (permitindo que os funcionários trabalhem as suas horas em horários diferentes)
- Partilha de trabalho (onde um trabalho pode ser efetuado conjuntamente por duas ou mais pessoas)
- Trabalhar em casa
- Serviços de acolhimento de crianças
- Serviços de prestação de cuidados a idosos
- Nenhum destes
- Outro: _____

19. Sente pressão no seu trabalho?

- De modo nenhum
- Moderadamente
- Muito
- Extremamente

20. Sente apoio ou compreensão em situações de stresse por parte dos seus superiores?

- Sim
- Não

21. Sente apoio ou compreensão em situações de stresse por parte dos seus colegas de trabalho?

- Sim
- Não

22. Sente apoio ou compreensão em situações de stresse por parte da sua família?

- Sim
- Não

23. Acha difícil satisfazer as expetativas dos seus superiores?

- De modo nenhum
- Moderadamente
- Muito
- Extremamente

24. Quando sente que a sua vida profissional e pessoal está equilibrada, consegue ser mais produtivo/a no seu trabalho?

() Sim () Não

25. Quando sente que a sua vida profissional e pessoal está equilibrada, consegue sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho?

() Sim () Não

26. Quando sente que a sua vida profissional e pessoal está equilibrada, a sua vida familiar corre melhor?

() Sim () Não

27. O conflito entre a vida profissional e pessoal traz-lhe outro tipo de consequências? Se sim, qual/quais?

() Sim, _____

() Não

28. Já sofreu alguma alteração psicológica devido a conflitos entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal? Assinale as que se aplicam.

() Mal-estar

() Exaustão emocional

() Ansiedade

() Irritabilidade

() Hipertensão

() Depressão

() Stresse conjugal

() Stresse parental

() Nenhum

Outro: _____

29. Em geral, como classificaria a sua empresa em termos da sua contribuição para o equilíbrio entre vida a profissional e pessoal?

() Excelente

() Boa

() Adequada

() Inadequada

30. Existe alguma iniciativa que permita aos colaboradores da empresa (incluindo membros da administração) socializarem e ao mesmo tempo ajudar a ultrapassar situações de stresse? Se sim, qual/quais?

() Sim, _____

() Não

31. Na sua opinião, o que acha que a sua empresa poderia fazer para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores?
