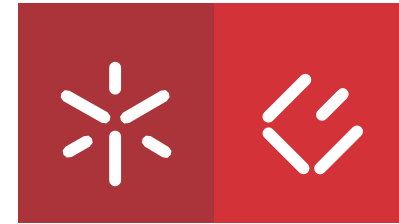




Flexibilidade Laboral e *Well-Being*: Um estudo com enfoque sobre a relação Trabalho/Vida

Maria Antunes Bertão Ferreira Gordo

UMinho | 2026



Universidade do Minho

Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Maria Antunes Bertão Ferreira Gordo

Flexibilidade Laboral e *Well-Being*: Um estudo com enfoque sobre a relação Trabalho/Vida

Julho 2026





**Universidade do Minho**

Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Maria Antunes Bertão Ferreira Gordo

**Flexibilidade Laboral e *Well-Being*: Um estudo  
com enfoque sobre a relação Trabalho/Vida**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos**

Julho 2026

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

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

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

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

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



### **Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

### **CC BY-NC-ND**

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

## **Agradecimentos**

A conclusão da presente dissertação assinala o culminar de uma etapa exigente do percurso académico e pessoal desenvolvido ao longo deste ciclo de estudos. O desenvolvimento deste trabalho exigiu dedicação, resiliência e reflexão contínua e não teria sido possível sem o contributo de várias pessoas e instituições.

Expresso o meu profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos, pelo acompanhamento rigoroso e pela orientação científica ao longo de todo o processo de investigação. A sua disponibilidade, clareza metodológica, sentido crítico e constante incentivo foram determinantes para a consolidação deste trabalho. O apoio prestado, particularmente nos momentos de maior exigência, revelou-se fundamental para a concretização desta investigação.

Aos docentes do Mestrado, agradeço os conhecimentos transmitidos e o enquadramento científico proporcionado ao longo do percurso formativo. As aprendizagens realizadas constituíram uma base essencial para a construção conceptual e metodológica desta dissertação.

A todos os participantes que colaboraram no estudo, deixo igualmente um sincero agradecimento pela disponibilidade e pelo contributo prestado. A partilha das suas experiências permitiu a realização desta investigação e conferiu substância empírica ao trabalho desenvolvido.

À minha família, agradeço o apoio constante, a compreensão e o encorajamento ao longo desta etapa. O apoio e a estabilidade proporcionados foram determinantes para a conclusão deste percurso académico.

Aos amigos e colegas, agradeço o apoio, a compreensão e o incentivo demonstrados ao longo deste processo, bem como a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste percurso académico.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## **DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

## Resumo

Num contexto marcado pela digitalização, globalização e reconfiguração dos modelos organizacionais, a flexibilidade laboral tem assumido crescente relevância nas políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo frequentemente associada à promoção do Bem-estar dos colaboradores e do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (*work-life balance*). Contudo, a evidência empírica tem apresentado resultados ambivalentes, sugerindo que os efeitos da flexibilidade dependem das condições de implementação e do suporte organizacional.

A presente investigação analisa a relação entre flexibilidade laboral, nas suas dimensões temporal e espacial, Bem-estar no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, propondo e testando empiricamente um modelo conceptual de mediação em que o Bem-estar assume um papel mediador nessa relação. O estudo integra duas perspetivas complementares: a dos colaboradores e a dos Gestores/Profissionais de Recursos Humanos (RH).

Adotou-se uma abordagem quantitativa, com recolha de dados através da aplicação de dois questionários online a 180 colaboradores e 76 Gestores/Profissionais de RH. A análise estatística permitiu testar as hipóteses de investigação e analisar as relações entre as variáveis em estudo.

Os resultados evidenciam associações positivas e estatisticamente significativas entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A análise dos modelos de mediação demonstra, contudo, que o papel mediador do Bem-estar não se manifesta de forma uniforme em todas as dimensões analisadas, verificando-se padrões diferenciados em função da população estudada e da dimensão de Bem-estar considerada. Estes resultados contribuem para aprofundar a compreensão da articulação entre práticas de flexibilidade e de equilíbrio trabalho/vida, oferecendo implicações relevantes para o desenvolvimento de políticas de GRH orientadas para a promoção do Bem-estar e para a implementação de modelos de trabalho mais sustentáveis.

**Palavras-chave:** Bem-estar no trabalho; Flexibilidade laboral; Gestão de Recursos Humanos; Teletrabalho; *Work-life balance* (WLB).

## **Abstract**

Amidst digitalization, globalization, and changing organizational structures, workplace flexibility has become more prominent in Human Resource Management (HRM) policies, where it is often linked to enhancing employee well-being and work–life balance. Nonetheless, empirical studies show varied findings, indicating that the success of flexibility depends on how it is implemented and the level of organizational support.

This study examines how workplace flexibility, both in time and space, relates to well-being at work and work–life balance. It proposes and tests a conceptual mediation model in which well-being acts as a mediator. The research combines two perspectives: that of employees and that of HR Managers/Professionals.

We adopted a quantitative approach, collecting data through two online questionnaires administered to 180 employees and 76 HR Managers/Professionals. Statistical analyses were conducted to test the research hypotheses and examine the relationships between the variables under study.

The results reveal positive and statistically significant associations between workplace flexibility, well-being at work, and work–life balance. However, the mediation analysis shows that the mediating role of well-being is not uniform across all dimensions analysed, with differentiated patterns depending on the population under study and the specific dimension of well-being considered. These findings deepen the understanding of the relationship between flexible work practices and work–life balance, offering relevant implications for the development of HRM policies aimed at promoting employee well-being and more sustainable work models.

**Keywords:** Human Resource Management; Telework; Work-life balance (WLB); Workplace flexibility; Workplace well-being.

## ÍNDICE

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Agradecimentos.....                                                                  | ii        |
| DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE .....                                                      | iii       |
| DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) .....               | iii       |
| Resumo.....                                                                          | iv        |
| Abstract.....                                                                        | v         |
| Índice de tabelas.....                                                               | ix        |
| Índice de figuras .....                                                              | x         |
| Lista de abreviaturas e siglas .....                                                 | xi        |
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1. Problema de Investigação .....                                                  | 3         |
| 1.2. Questões de Investigação.....                                                   | 3         |
| 1.3. Objetivos da Investigação .....                                                 | 3         |
| 1.4. Estrutura da Dissertação .....                                                  | 4         |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                                                 | <b>6</b>  |
| 2.1. Flexibilidade Laboral .....                                                     | 6         |
| 2.1.1. Definição Conceptual .....                                                    | 6         |
| 2.1.2. Flexibilidade Temporal: Evidências Empíricas .....                            | 8         |
| 2.1.3. Flexibilidade Espacial: Evidências Empíricas .....                            | 10        |
| <b>3. WORK-LIFE BALANCE .....</b>                                                    | <b>13</b> |
| 3.1. Definição Conceptual .....                                                      | 13        |
| 3.2. Teoria da Fronteira e Gestão de Limites .....                                   | 15        |
| 3.3. Evidências Empíricas sobre Flexibilidade e Work-life balance.....               | 17        |
| <b>4. BEM-ESTAR NO TRABALHO .....</b>                                                | <b>21</b> |
| 4.1. Distinção Conceptual .....                                                      | 21        |
| 4.2. Bem-estar como variável mediadora.....                                          | 23        |
| <b>5. MODELO TEÓRICO DE MEDIAÇÃO E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....</b>                 | <b>26</b> |
| 5.1. Hipóteses de Investigação para Colaboradores .....                              | 27        |
| 5.2. Hipóteses de Investigação para Gestores/Profissionais de Recursos Humanos ..... | 28        |
| <b>6. METODOLOGIA.....</b>                                                           | <b>29</b> |
| 6.1. Desenho da Investigação .....                                                   | 29        |
| 6.2. Método de Recolha de Dados e Procedimentos .....                                | 30        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.3. População-Alvo, Amostragem e Critérios de Elegibilidade .....                          | 31        |
| 6.3.1. Amostra de Colaboradores .....                                                       | 31        |
| 6.3.2. Amostra de Gestores/Profissionais de Recursos Humanos .....                          | 31        |
| 6.4. Caracterização da Amostra .....                                                        | 32        |
| 6.4.1. Caracterização Sociodemográfica da Amostra de Colaboradores.....                     | 32        |
| 6.4.2. Caracterização Académica e Profissional dos Colaboradores .....                      | 34        |
| 6.4.3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra de Gestores/Profissionais de RH .....     | 35        |
| 6.4.4. Caracterização Académica e Profissional de Gestores/Profissionais de RH .....        | 36        |
| 6.5. Instrumentos de Medição.....                                                           | 37        |
| 6.5.1. Critérios Gerais de Validação das Escalas .....                                      | 40        |
| 6.6. Estratégia de Análise de Dados .....                                                   | 40        |
| 6.6.1. Análise por Grupo .....                                                              | 41        |
| 6.7. Considerações Éticas .....                                                             | 41        |
| <b>7. ANÁLISE DE DADOS.....</b>                                                             | <b>44</b> |
| 7.1. Análise de Dados – Colaboradores.....                                                  | 44        |
| 7.1.1. Análise Fatorial Exploratória – Colaboradores .....                                  | 44        |
| 7.1.2. Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo .....                               | 47        |
| 7.1.3. Correlações entre as Variáveis.....                                                  | 48        |
| 7.1.4. Teste do Modelo de Mediação .....                                                    | 49        |
| 7.1.5. Tabela de Síntese .....                                                              | 50        |
| 7.2. Análise de Dados – Gestores/Profissionais de Recursos Humanos .....                    | 51        |
| 7.2.1. Análise Confirmatória Exploratória – Gestores/Profissionais de Recursos Humanos .... | 51        |
| 7.2.2. Estatísticas Descritivas das Variáveis .....                                         | 54        |
| 7.2.3. Correlações entre as Variáveis.....                                                  | 55        |
| 7.2.4. Teste do Modelo de Mediação .....                                                    | 55        |
| 7.2.5. Tabela de Síntese .....                                                              | 59        |
| <b>8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>                                                    | <b>61</b> |
| 8.1 Discussão dos resultados – Colaboradores.....                                           | 61        |
| 8.2 Discussão dos resultados – Gestores/Profissionais de Recursos Humanos .....             | 64        |
| 8.3 Comparação entre as duas populações .....                                               | 67        |
| <b>9. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA INVESTIGAÇÃO .....</b>                             | <b>70</b> |
| 9.1 Contributos Teóricos .....                                                              | 70        |
| 9.2 Contributos Práticos.....                                                               | 72        |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....</b> | <b>74</b>  |
| 10.1 Limitações da Investigação .....                           | 74         |
| 10.2 Sugestões para Investigação Futura .....                   | 75         |
| <b>11. CONCLUSÃO .....</b>                                      | <b>78</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                         | <b>81</b>  |
| Apêndices.....                                                  | 86         |
| A. Questionário dos Colaboradores.....                          | 86         |
| B. Questionário dos Gestores/Profissionais de RH .....          | 99         |
| <b>Anexos .....</b>                                             | <b>117</b> |
| Anexo A- Parecer Ético CEICSH .....                             | 117        |

## Índice de tabelas

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra (colaboradores) .....                                                                       | 33 |
| Tabela 2 - Caracterização académica e profissional (colaboradores) .....                                                                          | 34 |
| Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra (gestores/profissionais RH) .....                                                           | 35 |
| Tabela 4 - Caracterização académica e profissional (gestores/profissionais RH) .....                                                              | 37 |
| Tabela 5 - Análise fatorial exploratória e fiabilidade da flexibilidade laboral (colaboradores).....                                              | 45 |
| Tabela 6 - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do Bem-estar organizacional (colaboradores) .....                                          | 46 |
| Tabela 7 - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do work-life balance (colaboradores) .....                                                 | 47 |
| Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis em estudo (Flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance colaboradores).....               | 48 |
| Tabela 9 - Correlações entre a flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance colaboradores .....                                           | 48 |
| Tabela 10 - Síntese do teste das hipóteses (colaboradores) .....                                                                                  | 50 |
| Tabela 11 - Análise fatorial exploratória e fiabilidade da flexibilidade laboral (gestores/profissionais RH) .....                                | 52 |
| Tabela 12 - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do Bem-estar organizacional (gestores/profissionais RH) .....                             | 53 |
| Tabela 13 - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do work-life balance (gestores/profissionais RH) .....                                    | 54 |
| Tabela 14 - Estatística descritiva das variáveis em estudo (Flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance gestores/profissionais RH) ..... | 55 |
| Tabela 15 - Correlações entre a flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance (gestores/profissionais RH) .....                            | 55 |
| Tabela 16 - Síntese do teste das hipóteses (gestores/profissionais de RH).....                                                                    | 59 |

## Índice de figuras

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Modelo conceptual de mediação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e work-life balance .....                                    | 26 |
| Figura 2 - Bem-estar como mediador da relação entre flexibilidade laboral e work-life balance (colaboradores) .....                                      | 50 |
| Figura 3 - Bem-estar como mediador da relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida (gestores/profissionais RH).....                    | 57 |
| Figura 4 - Bem-estar como mediador da relação entre flexibilidade laboral e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal (gestores/profissionais RH) ..... | 58 |

## **Lista de abreviaturas e siglas**

AFE – Análise Fatorial Exploratória

DP – Desvio padrão

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD-R – Job Demands–Resources Theory

M – Média

Max – Máximo

Min – Mínimo

RH – Recursos Humanos

WLB – Work-Life Balance

# 1. INTRODUÇÃO

As transformações estruturais que caracterizam o mundo do trabalho nas últimas décadas têm alterado profundamente a forma como as organizações estruturam e regulam a atividade profissional. A digitalização dos processos produtivos, a globalização económica e a crescente valorização da autonomia individual têm impulsionado a reconfiguração dos modelos organizacionais tradicionais, promovendo formas de trabalho mais flexíveis, descentralizadas e tecnologicamente mediadas (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Eurofound, 2022a). Neste contexto, a flexibilidade laboral assume um papel central na agenda da Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo frequentemente apresentada como instrumento estratégico capaz de responder simultaneamente às exigências organizacionais de competitividade e às necessidades individuais de promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal (work-life balance – WLB).

A literatura tem vindo a conceptualizar a flexibilidade laboral enquanto constructo multidimensional, distinguindo, de forma consistente, entre flexibilidade temporal, associada ao controlo sobre a organização do tempo de trabalho, e flexibilidade espacial, operacionalizada sobretudo através do teletrabalho e de modelos híbridos (Kossek & Michel, 2011; Allen et al., 2015). Estas modalidades têm sido amplamente associadas a resultados positivos, incluindo a redução do conflito interpapéis, o aumento da satisfação profissional e a melhoria do Bem-estar psicológico (Chung & van der Lippe, 2020). Todavia, os resultados empíricos não são lineares. Estudos evidenciam que, embora a flexibilidade possa facilitar a articulação entre trabalho e vida pessoal, também pode intensificar a permeabilidade das fronteiras entre domínios, promover expectativas de disponibilidade permanente e contribuir para a intensificação do trabalho (Kelliher & Anderson, 2010; Messenger & Gschwind, 2016; Wang et al., 2020).

Investigações recentes têm consolidado a ideia de que a flexibilidade laboral se configura como elemento estrutural dos modelos organizacionais contemporâneos. A evidência empírica publicada nos últimos anos sublinha que a eficácia das práticas de flexibilidade depende da sua integração coerente na arquitetura estratégica da GRH, bem como da existência de suporte organizacional e de legitimidade normativa que enquadre a sua utilização (Kniffin et al., 2023; Piszczek, 2023). Neste sentido, a flexibilidade laboral tende a produzir efeitos mais consistentes quando articulada com culturas organizacionais orientadas para resultados, liderança de suporte e definição clara de expectativas, reforçando a necessidade de uma análise que considere simultaneamente as dimensões estrutural e experiencial do fenómeno.

Paralelamente, o Bem-estar no trabalho tem assumido uma centralidade crescente na investigação organizacional. Tradicionalmente conceptualizado na sua vertente hedónica, associada à satisfação e à experiência de emoções positivas (Diener, 1984; Fisher, 2014), o Bem-estar passou também a integrar dimensões eudemónicas, relacionadas com o propósito, o crescimento pessoal e a realização (Ryff, 1989; Ryan & Deci, 2001). Esta conceptualização multidimensional permite compreender o Bem-estar não apenas como um estado afetivo momentâneo, mas também como um indicador de funcionamento psicológico ótimo no contexto laboral.

A articulação entre flexibilidade laboral, Bem-estar e WLB revela-se, assim, particularmente relevante. O WLB é atualmente entendido como uma perceção subjetiva de harmonia entre os domínios profissional e pessoal, que não se reduz à mera ausência de conflito, mas implica uma avaliação positiva da integração de papéis (Greenhaus & Allen, 2011; Kossek et al., 2014). Contudo, apesar da evidência empírica que associa a flexibilidade laboral a perceções mais favoráveis de WLB, os resultados permanecem ambivalentes e conceptualmente dispersos. Uma parte significativa da investigação tem analisado estas relações diretamente, negligenciando os mecanismos psicológicos por meio dos quais a flexibilidade pode influenciar o equilíbrio entre domínios. Permanece limitada a evidência empírica que explore o papel do Bem-estar no trabalho como mecanismo mediador neste processo, sendo ainda escassa a investigação que teste empiricamente modelos integrados que considerem simultaneamente flexibilidade laboral, Bem-estar e WLB, explorando explicitamente efeitos de mediação (Allen et al., 2015; Vaziri et al., 2022).

Adicionalmente, a literatura tende a privilegiar a perspetiva dos colaboradores, sendo menos frequente a incorporação da dimensão organizacional, designadamente da perceção dos gestores de RH quanto à formalização, promoção e eficácia das políticas de flexibilidade (Kossek et al., 2014; Chung & van der Lippe, 2020). Esta lacuna limita a compreensão do fenómeno numa perspetiva multinível, na qual as práticas organizacionais e a experiência individual interagem na produção de resultados psicossociais.

É neste enquadramento que se insere a presente investigação, que procura contribuir para a literatura em GRH e em comportamento organizacional ao analisar, de forma integrada, a relação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB. Em particular, o estudo propõe e testa empiricamente um modelo conceptual de mediação no qual o Bem-estar no trabalho é analisado como mecanismo explicativo da relação entre a flexibilidade laboral e a perceção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (WLB).

Adicionalmente, a investigação integra duas perspetivas analíticas complementares: a experiência dos colaboradores e a perceção organizacional dos Gestores/Profissionais de RH. Esta abordagem permite aprofundar a compreensão dos efeitos das práticas de flexibilidade laboral não apenas ao nível individual, mas também no âmbito de políticas organizacionais enquadradas nas práticas de GRH.

### **1.1. Problema de Investigação**

Apesar do reconhecimento do potencial das práticas de flexibilidade laboral enquanto recursos organizacionais (Allen et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020), subsiste incerteza quanto aos mecanismos através dos quais a flexibilidade laboral influencia a perceção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (WLB). A coexistência de evidências favoráveis e ambivalentes sugere que a flexibilidade não produz efeitos uniformes, podendo atuar tanto como facilitadora da conciliação quanto como fator de intensificação e de tensão entre domínios. Neste contexto, importa clarificar se a influência da flexibilidade laboral sobre o WLB ocorre de forma direta ou se é mediada por estados psicológicos intermédios, designadamente o Bem-estar no trabalho. Paralelamente, revela-se pertinente integrar a perspetiva organizacional, analisando de que modo os gestores de RH percecionam a eficácia dessas políticas na promoção do Bem-estar e do equilíbrio.

### **1.2. Questões de Investigação**

**Questão 1.** De que forma as políticas de flexibilidade laboral, como horários ajustáveis e trabalho remoto, influenciam o Bem-estar no trabalho dos colaboradores?

**Questão 2.** Como é que a flexibilidade laboral contribui para promover um equilíbrio mais sustentável entre o trabalho e a vida pessoal?

**Questão 3.** Em que medida o Bem-estar medeia a relação entre a flexibilidade laboral e o WLB?

### **1.3. Objetivos da Investigação**

#### **Objetivo Geral**

O objetivo geral da presente investigação consiste em analisar as relações entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e o WLB, testando empiricamente o papel mediador do Bem-estar nessa relação. Adicionalmente, pretende-se integrar a perspetiva dos colaboradores e a perceção organizacional dos Gestores/Profissionais de RH, permitindo uma leitura comparativa entre as duas populações em estudo.

## **Objetivos Específicos**

- a) Analisar empiricamente a relação entre a flexibilidade laboral e o Bem-estar no trabalho.
- b) Examinar de que modo o Bem-estar no trabalho contribui para a perceção de WLB.
- c) Investigar o papel do Bem-estar como variável mediadora entre a flexibilidade laboral e o WLB.
- d) Explorar a perspetiva dos gestores de RH relativamente à eficácia das políticas de flexibilidade laboral na promoção do Bem-estar e do WLB.
- e) Discutir as implicações dos resultados obtidos para a identificação de benefícios e desafios associados às modalidades flexíveis de trabalho.

## **1.4. Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação encontra-se organizada em onze capítulos, estruturados de forma sequencial, com o objetivo de articular o enquadramento teórico à análise empírica desenvolvida ao longo da investigação.

O Capítulo 1 corresponde à introdução do estudo, na qual se procede à contextualização do tema, à apresentação do problema de investigação, à definição das questões de investigação e à explicitação dos objetivos que orientam o desenvolvimento do trabalho.

A revisão da literatura sobre flexibilidade laboral é apresentada no Capítulo 2, no qual se procede à definição conceptual do constructo e à sistematização da evidência empírica relativa às suas principais dimensões, nomeadamente a flexibilidade temporal e a flexibilidade espacial.

No Capítulo 3 aborda-se o conceito de WLB, analisando a evolução conceptual deste constructo e o enquadramento teórico proporcionado pela Boundary Theory, que permite compreender a gestão das fronteiras entre os domínios profissional e pessoal.

O Capítulo 4 centra-se na análise do Bem-estar no trabalho, clarificando as principais perspetivas conceptuais associadas ao constructo e explorando o seu papel como variável mediadora na relação entre a flexibilidade laboral e o WLB.

No Capítulo 5, apresenta-se o modelo teórico de mediação que orienta a investigação, bem como a formulação das hipóteses que estruturam o estudo empírico.

A metodologia da investigação é descrita no Capítulo 6, incluindo o desenho do estudo, os procedimentos de recolha de dados, a caracterização das amostras, os instrumentos de medição utilizados e a estratégia de análise estatística.

Os resultados da análise de dados são apresentados no Capítulo 7, no qual se procede à caracterização das amostras, à apresentação das estatísticas descritivas, à análise das correlações entre variáveis e ao teste do modelo de mediação.

No Capítulo 8 procede-se à discussão dos resultados, procurando interpretar os principais achados empíricos à luz da literatura científica anteriormente analisada.

Seguidamente, o Capítulo 9 apresenta os principais contributos teóricos e práticos da investigação para a área da GRH.

As limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras são discutidas no Capítulo 10.

Por fim, o Capítulo 11 apresenta as conclusões da investigação, sintetizando os principais resultados obtidos e evidenciando o contributo global do estudo para a compreensão da relação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB.

Ao adotar esta abordagem integrada, a presente investigação pretende clarificar os mecanismos psicológicos através dos quais as práticas de flexibilidade laboral influenciam a perceção de WLB. Neste sentido, o estudo procura contribuir para a literatura em GRH e comportamento organizacional ao testar empiricamente um modelo de mediação que articula flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB, integrando simultaneamente a perspetiva dos colaboradores e a perceção organizacional dos Gestores/Profissionais de RH. Ao fazê-lo, pretende-se aprofundar a compreensão de como as práticas de flexibilidade podem promover formas de trabalho mais sustentáveis e equilibradas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A presente revisão da literatura tem como objetivo enquadrar conceptualmente a relação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB, distinguindo definições teóricas, evidências empíricas e fundamentos explicativos. Neste sentido, procede-se à definição conceptual dos constructos em análise, à sistematização da evidência empírica existente e à fundamentação teórica do modelo conceptual de mediação que orienta a presente investigação.

### **2.1. Flexibilidade Laboral**

A flexibilidade laboral tem vindo a assumir um papel crescente no contexto das transformações do trabalho contemporâneo, sendo frequentemente associada à necessidade das organizações se adaptarem a contextos económicos e tecnológicos em constante mudança. No âmbito da GRH, este conceito tem sido amplamente discutido na literatura, sobretudo quanto às suas diferentes formas de manifestação e aos seus efeitos na organização do trabalho. Neste sentido, importa clarificar o enquadramento conceptual da flexibilidade laboral e as suas principais dimensões, com particular enfoque nas modalidades mais relevantes para o presente estudo.

#### **2.1.1. Definição Conceptual**

A flexibilidade laboral constitui um conceito central na literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo amplamente associada à capacidade das organizações de se adaptarem às transformações estruturais decorrentes da globalização, da intensificação competitiva e da digitalização dos processos produtivos (Atkinson, 1984; Kossek & Michel, 2011; Eurofound, 2022a). O seu desenvolvimento conceptual acompanha a transição de modelos organizacionais rígidos para configurações mais descentralizadas e adaptativas, nas quais a gestão do trabalho assume contornos mais dinâmicos e contingentes (Allen, Golden, & Shockley, 2015).

A conceptualização clássica da flexibilidade laboral encontra-se associada ao modelo da “organização flexível” proposto por Atkinson (1984), que distinguiu três formas principais de flexibilidade: numérica, funcional e temporal. A flexibilidade numérica refere-se à capacidade da organização ajustar o número de colaboradores em função das necessidades produtivas, recorrendo, por exemplo, a contratos a termo, trabalho temporário ou subcontratação. A flexibilidade funcional diz respeito à polivalência e mobilidade interna dos colaboradores, permitindo a sua afetação a diferentes tarefas ou funções consoante as exigências organizacionais. Por sua vez, a flexibilidade temporal relaciona-se com

a variação da duração e da distribuição do tempo de trabalho, incluindo mecanismos como horários flexíveis, banco de horas ou semana de trabalho comprimida. Posteriormente, a literatura acrescentou a flexibilidade financeira, associada à adaptação dos custos salariais às condições de mercado, nomeadamente através de remuneração variável ou de sistemas de prémios (Kalleberg, 2001).

Esta tipologia inscreve-se numa lógica predominantemente estrutural e organizacional, centrada na eficiência e na capacidade de ajustamento da empresa às flutuações da procura (Atkinson, 1984). Nesta perspetiva, a flexibilidade é entendida como um instrumento estratégico de gestão, orientado para a competitividade e a racionalização dos recursos. Contudo, esta abordagem tem sido criticada por negligenciar a dimensão experiencial do trabalho e os seus efeitos sobre a autonomia e as perceções individuais.

Em resposta a esta limitação, a literatura mais recente tem vindo a redefinir a flexibilidade laboral como um conjunto de práticas formais ou informais que permitem aos colaboradores exercer maior controlo sobre quando, onde e como desempenham as suas funções (Kossek & Michel, 2011). Esta redefinição desloca o foco da organização para o trabalhador, introduzindo a noção de autonomia como elemento central do constructo. Allen et al. (2015) reforçam esta perspetiva ao conceptualizar a flexibilidade como fenómeno multidimensional que integra práticas temporais e espaciais, sublinhando a importância de distinguir entre a existência formal de políticas e a sua utilização efetiva no contexto organizacional.

No quadro contemporâneo, assume particular relevância a distinção entre flexibilidade temporal e flexibilidade espacial. A flexibilidade temporal refere-se ao grau de controlo que o trabalhador detém sobre o momento de início e término da jornada de trabalho, bem como sobre a redistribuição das horas laborais ao longo do dia ou da semana (Kossek & Michel, 2011). Esta modalidade altera a organização do tempo de trabalho, mantendo, em regra, a execução das funções no espaço físico da organização. Por sua vez, a flexibilidade espacial diz respeito à possibilidade de desempenhar funções fora das instalações físicas da empresa, recorrendo a tecnologias digitais que permitem a execução remota das tarefas, sendo o teletrabalho a sua principal expressão (Allen et al., 2015; Eurofound, 2022b). Ao contrário da flexibilidade temporal, a flexibilidade espacial modifica estruturalmente a separação entre o espaço profissional e o espaço doméstico, com implicações mais profundas na organização do trabalho e na gestão das fronteiras entre esferas de vida (Messenger & Gschwind, 2016).

A literatura contemporânea converge, assim, para a conceptualização da flexibilidade laboral como constructo multidimensional que integra uma dimensão estrutural, associada à existência formal

de políticas, uma dimensão relacional, relacionada com o apoio das chefias e com as normas organizacionais, e uma dimensão experiencial, centrada na perceção de autonomia e controlo por parte do trabalhador (Allen et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020). Deste modo, a flexibilidade laboral não deve ser analisada apenas como mecanismo de ajustamento organizacional, mas também como prática estratégica de GRH, cujo impacto depende da articulação entre enquadramento institucional, cultura organizacional e experiência individual.

A literatura mais recente tem vindo a aprofundar esta perspetiva estratégica, sublinhando que a flexibilidade laboral deve ser enquadrada numa lógica de sustentabilidade organizacional e de criação de valor a longo prazo. Estudos recentes defendem que a eficácia das práticas de flexibilidade depende não apenas da sua existência formal, mas também da sua coerência com os sistemas de gestão por objetivos, das normas culturais implícitas e da perceção de legitimidade na sua utilização (Piszczek, 2023; Van der Lippe & Lippényi, 2023). Neste enquadramento, a flexibilidade laboral é progressivamente concebida como componente estruturante de modelos organizacionais contemporâneos orientados à retenção de talento, à promoção do Bem-estar e ao equilíbrio sustentável entre domínios de vida.

### **2.1.2. Flexibilidade Temporal: Evidências Empíricas**

A flexibilidade temporal é uma das principais dimensões da flexibilidade laboral, definida como o controlo que os colaboradores têm sobre a organização do seu tempo, incluindo início e fim da jornada, redistribuição de horas ou ajuste de horários por necessidades pessoais (Kossek & Michel, 2011). Envolve práticas como horários flexíveis, banco de horas, semana comprimida e autonomia nas pausas, sendo vista como um recurso organizacional que aumenta a perceção de controlo (Allen et al., 2013).

A evidência empírica tem identificado, de forma consistente, associações positivas entre flexibilidade temporal e indicadores de ajustamento psicossocial. Shockley e Allen (2007) demonstram que o controlo sobre o horário de trabalho está associado a menor conflito trabalho/família e a maior satisfação com o equilíbrio entre as esferas. De forma convergente, Kossek e Michel (2011), numa revisão abrangente sobre horários flexíveis, concluem que a autonomia temporal tende a reduzir a interferência negativa entre papéis e a promover maior compromisso organizacional, sobretudo quando acompanhada de suporte das chefias. Allen et al. (2013), em estudo empírico sobre políticas de conciliação, reforçam que práticas de flexibilidade temporal estão associadas a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e menor intenção de rotatividade.

No contexto europeu, análises comparativas demonstram que regimes de tempo de trabalho flexíveis podem contribuir para uma maior perceção de equilíbrio entre trabalho e vida, mas apenas quando inseridos em culturas organizacionais que legitimam a sua utilização (Chung & van der Lippe, 2020). Estes autores evidenciam que, em ambientes em que subsiste receio de penalização na carreira ou expectativas implícitas de disponibilidade permanente, os benefícios associados à flexibilidade tendem a ser atenuados. De igual modo, dados da Eurofound (2022a) indicam que a eficácia das políticas de flexibilidade temporal depende do enquadramento institucional e da clareza normativa, variando significativamente entre países e setores de atividade.

Não obstante os efeitos positivos frequentemente reportados, a literatura evidencia igualmente riscos associados à flexibilidade temporal. Kelliher e Anderson (2010) identificam o fenómeno da intensificação do trabalho em contextos de trabalho flexível, demonstrando que colaboradores com maior autonomia horária tendem a compensar essa flexibilidade com o aumento do esforço e da extensão do tempo efetivo de trabalho. Este “paradoxo da flexibilidade” sugere que o controlo formal do horário pode coexistir com uma pressão implícita mais elevada para demonstrar desempenho, sobretudo em culturas organizacionais orientadas para resultados.

Esta ambivalência é reforçada por estudos que indicam que a flexibilidade temporal pode aumentar a permeabilidade das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, especialmente quando associada a tecnologias de comunicação que facilitam a conectividade constante (Eurofound, 2022b). Nesses contextos, a autonomia horária pode transformar-se em expectativa de disponibilidade prolongada, conduzindo a dificuldades de desconexão psicológica e ao prolongamento do tempo de trabalho.

Importa sublinhar que os efeitos da flexibilidade temporal não dependem exclusivamente da sua existência formal, mas também da forma como é implementada e enquadrada nas práticas de GRH. Kossek e Michel (2011) defendem que a eficácia destas práticas depende da congruência entre as políticas formais, a cultura organizacional e os sistemas de avaliação de desempenho. Quando a flexibilidade é integrada numa estratégia coerente de GRH, com critérios transparentes e apoio explícito das chefias, tende a funcionar como um recurso promotor da satisfação e do equilíbrio. Pelo contrário, quando a sua utilização é informal, ambígua ou sujeita a penalizações implícitas, pode gerar insegurança e intensificar o trabalho (Chung & van der Lippe, 2020).

Assim, a evidência empírica aponta para uma conclusão central: a flexibilidade temporal não constitui um fenómeno intrinsecamente benéfico ou prejudicial. Os seus efeitos dependem da interação

entre a autonomia efetiva, a cultura organizacional e o enquadramento estratégico da GRH, sendo esta articulação determinante para que a flexibilidade se traduza em redução do conflito e maior satisfação ou, inversamente, em pressão implícita e intensificação do trabalho (Kelliher & Anderson, 2010; Kossek & Michel, 2011; Eurofound, 2022a). Investigações mais recentes têm vindo a reforçar esta natureza contingencial da flexibilidade temporal, evidenciando que o controlo efetivo dos horários constitui uma variável determinante na explicação dos seus efeitos psicossociais. Estudos recentes indicam que a perceção de autonomia temporal associa-se positivamente ao Bem-estar e à satisfação profissional, sobretudo quando acompanhada de expectativas organizacionais claras quanto aos limites de disponibilidade e aos critérios de avaliação baseados em resultados (Van der Lippe & Lippényi, 2023; Piszczek, 2023). Estes resultados sugerem que a flexibilidade temporal produz efeitos mais consistentes quando integrada em sistemas de gestão que valorizam o desempenho e a confiança, em detrimento de lógicas de controlo presencial, reforçando a importância de analisar simultaneamente as dimensões estrutural e relacional das práticas flexíveis.

### **2.1.3. Flexibilidade Espacial: Evidências Empíricas**

A flexibilidade espacial, frequentemente operacionalizada através do teletrabalho ou de modelos híbridos, refere-se à possibilidade de desempenhar funções fora das instalações físicas da organização, recorrendo a tecnologias digitais que permitem a execução remota das tarefas (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Eurofound, 2022b). Esta modalidade ganhou particular relevância nas últimas décadas, intensificando-se de forma significativa no contexto pandémico, o que contribuiu para a sua consolidação enquanto prática estrutural em muitas organizações europeias (Eurofound, 2022b).

A literatura empírica tem identificado múltiplos benefícios associados ao teletrabalho, particularmente quando é exercido de forma voluntária e em regime parcial. Allen et al. (2015), numa revisão sistemática abrangente, concluem que o teletrabalho tende a associar-se a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, a menor conflito entre trabalho e família e a maior perceção de autonomia. A redução do tempo despendido em deslocações constitui um dos benefícios mais consistentemente reportados, permitindo aos colaboradores libertar recursos temporais que podem ser canalizados para responsabilidades familiares ou atividades pessoais, contribuindo para uma maior perceção de equilíbrio (Eurofound, 2022b).

De forma convergente, Wang et al. (2020) evidenciam que o teletrabalho pode aumentar a perceção de controlo sobre o ambiente de trabalho, favorecer maior concentração em tarefas complexas e reduzir as interrupções associadas ao contexto presencial. Esta maior autonomia espacial tende a ser

associada a melhorias na produtividade percebida e à maior satisfação profissional, sobretudo quando há condições adequadas de trabalho em casa e suporte tecnológico eficaz (Allen et al., 2015; Wang et al., 2020).

Alguns estudos recentes (e.g., Choudhury, Foroughi e Larson, 2021; Decker, Butler e Meriac, 2025) têm destacado os efeitos de diferentes modalidades de trabalho remoto, ressaltando que os seus impactos variam de acordo com a intensidade e a estrutura adotadas. Em particular, regimes híbridos que combinam presença física e trabalho remoto tendem a estar associados a níveis maiores de satisfação e ajustamento psicossocial, quando comparados às modalidades exclusivamente remotas ou totalmente presenciais, devido à possibilidade de equilibrar a autonomia espacial com a manutenção de vínculos sociais e a coordenação organizacional.

Contudo, a literatura também identifica desafios relevantes associados à flexibilidade espacial. Um dos riscos mais frequentemente reportados refere-se ao esbatimento das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. Messenger e Gschwind (2016) argumentam que a eliminação da separação física entre o local de trabalho e a residência pode aumentar a permeabilidade das fronteiras, levando a dificuldades de desconexão psicológica e ao prolongamento do tempo de trabalho. De igual modo, Wang et al. (2020) demonstram que o teletrabalho pode intensificar a sensação de disponibilidade constante, sobretudo em contextos caracterizados por elevada conectividade digital.

O isolamento social constitui outro desafio significativo. A ausência de interação presencial pode reduzir as oportunidades de socialização informal, enfraquecer o sentido de pertença organizacional e dificultar a construção de identidade coletiva (Taskin & Edwards, 2007). Estudos empíricos indicam que colaboradores em regime remoto prolongado podem reportar maior sensação de isolamento e menor integração organizacional, especialmente quando não há mecanismos estruturados de comunicação e coordenação (Eurofound, 2022b).

Para além da experiência individual dos colaboradores, a literatura tem vindo a analisar, de forma crescente, a perspetiva das chefias e da GRH relativamente ao teletrabalho. Allen et al. (2015) sublinham que a eficácia da flexibilidade espacial depende da capacidade das chefias de gerir equipas remotas com base em objetivos e resultados, em vez de um controlo presencial. Esta transição implica mudanças nas práticas de supervisão, comunicação e avaliação de desempenho. A dificuldade de monitorização constitui um dos desafios mais frequentemente apontados pelas organizações, sobretudo em contextos em que prevalecem culturas de controlo e de valorização da presença física (Eurofound, 2022b).

A evidência europeia demonstra que os gestores frequentemente expressam preocupações relacionadas com a manutenção da produtividade, a coordenação de equipas e a equidade entre funções de teletrabalho e não teletrabalho (Eurofound, 2022b). Estas preocupações revelam que a flexibilidade espacial não é apenas uma questão individual, mas também organizacional, o que exige a redefinição de processos, o investimento tecnológico e a formação de lideranças. Quando não existem critérios claros de acesso e mecanismos transparentes de avaliação, o teletrabalho pode gerar percepções de desigualdade interna e de tensão organizacional (Messenger & Gschwind, 2016).

Adicionalmente, a literatura evidencia que a formalização das políticas de teletrabalho é um fator determinante para a eficácia dessas políticas. Organizações que implementam regulamentos claros, definem expectativas de disponibilidade e estabelecem limites explícitos para a comunicação fora do horário tendem a mitigar os riscos associados ao esbatimento de fronteiras (Eurofound, 2022b). Neste sentido, a GRH desempenha um papel estratégico na definição de diretrizes, na formação de chefias e na monitorização dos impactos da flexibilidade espacial sobre o desempenho e o Bem-estar (Allen et al., 2015).

Assim como na flexibilidade temporal, a flexibilidade espacial apresenta uma natureza ambivalente. Por um lado, ela pode promover autonomia, diminuir gastos em deslocação e aumentar a satisfação; por outro, pode reforçar a conectividade constante, fragilizar fronteiras e criar desafios de coordenação e supervisão. Evidências empíricas mostram que os efeitos do teletrabalho dependem do contexto organizacional, do apoio das lideranças e da coerência das políticas de GRH. Essa combinação é crucial para que a flexibilidade espacial funcione como um recurso de conciliação e Bem-estar ou como uma fonte de pressão e isolamento (Allen et al., 2015; Eurofound, 2022b; Wang et al., 2020).

### **3. WORK-LIFE BALANCE**

O WLB tem ganhado destaque na literatura de comportamento organizacional e de GRH, especialmente nas transformações do trabalho contemporâneo e na ligação entre vida profissional e pessoal. As crescentes exigências laborais, juntamente com as mudanças nas estruturas familiares e nos modelos de organização do trabalho, reforçam a importância de compreender como os indivíduos conciliam diferentes papéis ao longo da vida. Neste contexto, torna-se fundamental analisar o enquadramento conceptual do WLB e a forma como este tem sido definido e interpretado na literatura científica.

#### **3.1. Definição Conceptual**

O conceito de WLB tem ocupado posição central na literatura de comportamento organizacional e de GRH nas últimas décadas, acompanhando as transformações nas estruturas familiares, na organização do trabalho e na crescente permeabilidade entre as esferas profissionais e pessoais (Greenhaus & Allen, 2011; Kossek, Valcour, & Lirio, 2014). Apesar da sua ampla utilização, o constructo não apresenta uma definição única e consensual, tendo evoluído de abordagens centradas no conflito interpapéis para conceptualizações mais abrangentes que enfatizam a natureza relacional e subjetiva do equilíbrio.

A investigação inicial neste domínio concentrou-se predominantemente no conceito de conflito trabalho/família, definido por Greenhaus e Beutell (1985) como uma forma de incompatibilidade entre as exigências associadas aos papéis profissionais e familiares, na qual a participação num domínio dificulta o desempenho no outro. Esta perspetiva, que assenta na noção de escassez de recursos, conceptualiza a relação entre trabalho e vida pessoal sobretudo em termos de interferência e sobrecarga, enfatizando os efeitos adversos da acumulação de papéis. O conflito pode assumir natureza temporal (escassez de tempo), de tensão (*stress* transferido entre domínios) ou comportamental (incompatibilidade de padrões de comportamento) (Greenhaus & Beutell, 1985).

Embora esta abordagem tenha permitido compreender os impactos das exigências laborais na esfera familiar, rapidamente se revelou limitada por reduzir a interação entre domínios a uma lógica predominantemente disfuncional. Em estudos posteriores, foi possível testar que a relação entre trabalho e vida pessoal não se resume a uma interferência negativa, podendo igualmente incluir processos de enriquecimento, complementaridade e integração (Greenhaus & Allen, 2011). Neste contexto, emergiu a necessidade de distinguir entre a ausência de conflito e a presença de equilíbrio.

Greenhaus e Allen (2011) apresentam uma nova definição do WLB, descrevendo-o como o grau em que os indivíduos estão igualmente envolvidos em atividades relacionadas aos seus papéis profissionais e não profissionais. Esta definição destaca duas dimensões essenciais: envolvimento e satisfação, deslocando o foco da mera ausência de conflito para uma avaliação positiva da integração entre as áreas. Assim, o equilíbrio deixa de ser percebido como uma questão de quantidade ou de tempo dedicado, e passa a ser uma experiência subjetiva e avaliativa.

Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009) reforçam esta perspectiva ao definirem o equilíbrio trabalho/família como a realização simultânea de expectativas associadas a múltiplos papéis, de forma congruente com os valores pessoais. Nesta abordagem, o equilíbrio não implica necessariamente igualdade de investimento temporal entre domínios, mas adequação percebida às prioridades individuais. Esta conceptualização reconhece a diversidade de preferências e circunstâncias de vida, afastando-se de uma visão normativa sobre o que constitui “equilíbrio”.

A evolução conceptual do WLB acompanha igualmente desenvolvimentos teóricos relacionados com a gestão de fronteiras. Kossek et al. (2014) defendem que o equilíbrio deve ser entendido como um processo dinâmico de regulação das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, influenciado por recursos individuais, suporte organizacional e normas culturais. Nesta perspectiva, o WLB emerge da interação entre exigências estruturais e estratégias individuais de gestão de papéis, assumindo uma natureza relacional e contextual.

Mais recentemente, revisões e meta-análises têm consolidado a conceptualização do WLB como um constructo distinto do conflito trabalho/família. Vaziri et al. (2022) demonstram empiricamente que o equilíbrio trabalho/vida se associa de forma consistente a indicadores positivos como satisfação profissional, Bem-estar psicológico e compromisso organizacional, mesmo quando controlados os níveis de conflito. Este resultado reforça a ideia de que o equilíbrio não pode ser reduzido à mera ausência de tensão, constituindo uma dimensão própria da experiência laboral.

Assim, a literatura contemporânea converge para a definição do WLB como uma percepção subjetiva de harmonia entre as esferas profissional e pessoal, resultante da articulação entre envolvimento, satisfação e congruência com valores individuais (Greenhaus & Allen, 2011; Kossek et al., 2014). Esta conceptualização reconhece que o equilíbrio não é um estado fixo, mas um processo contínuo de negociação entre papéis, dependente de recursos organizacionais, preferências individuais e enquadramentos culturais.

Neste sentido, a compreensão do WLB, enquanto experiência relacional e subjetiva, revela-se importante para a presente investigação, na medida em que permite analisar como as práticas de flexibilidade laboral podem influenciar a percepção de harmonia entre domínios, não apenas reduzindo conflitos, mas também promovendo estados positivos de ajustamento interpapéis.

### **3.2. Teoria da Fronteira e Gestão de Limites**

A compreensão da relação entre flexibilidade laboral e WLB exige um enquadramento teórico que permita analisar os mecanismos pelos quais os indivíduos organizam e definem as fronteiras entre os diferentes domínios da sua vida. Neste contexto, a Boundary Theory, desenvolvida por Ashforth, Kreiner e Fugate (2000), constitui um dos referenciais conceptuais mais relevantes para compreender a articulação entre papéis profissionais e pessoais.

A Boundary Theory parte do pressuposto de que os indivíduos constroem fronteiras psicológicas, físicas e temporais que delimitam os diferentes domínios da sua vida, nomeadamente o domínio laboral e o não laboral. Estas fronteiras permitem organizar expectativas, comportamentos e identidades associados a cada papel desempenhado. Segundo Ashforth et al. (2000), as fronteiras variam ao longo de um continuum entre a segmentação e a integração. A segmentação caracteriza-se por limites rígidos e claramente definidos entre domínios, enquanto a integração implica fronteiras mais fluidas e sobrepostas.

Dois conceitos centrais estruturam esta teoria: a permeabilidade e a flexibilidade das fronteiras. A permeabilidade refere-se ao grau em que elementos de um domínio, como emoções, comportamentos ou preocupações, atravessam para outro domínio. Uma fronteira altamente permeável permite que experiências laborais influenciem diretamente a esfera pessoal, e vice-versa. A flexibilidade, por sua vez, diz respeito à capacidade de alterar ou ajustar os limites temporais e espaciais de um domínio. Uma fronteira flexível permite redefinir horários ou locais de desempenho de papéis, enquanto uma fronteira rígida impõe delimitações estáveis (Ashforth et al., 2000).

Conforme proposto por Ashforth et al. (2000), a permeabilidade e a flexibilidade constituem dimensões distintas das fronteiras entre domínios, podendo variar independentemente uma da outra. Assim, uma fronteira pode apresentar elevada flexibilidade, permitindo ajustamentos temporais ou espaciais, sem que isso implique necessariamente elevada permeabilidade, isto é, a transferência frequente de elementos de um domínio para o outro.

Esta distinção revela-se particularmente relevante na análise das práticas de flexibilidade laboral. Por exemplo, a flexibilidade temporal pode aumentar a capacidade de reorganização dos horários de trabalho sem implicar, necessariamente, maior interpenetração entre os domínios profissional e pessoal, dependendo da forma como os indivíduos gerem essas fronteiras. Por outro lado, modalidades como o teletrabalho tendem a favorecer maior permeabilidade, na medida em que reduzem a separação física entre contextos e potenciam a sobreposição entre papéis.

Clark (2000), ao desenvolver a Work-Family Border Theory, aprofunda esta perspetiva ao introduzir a ideia de que os indivíduos atuam como “gestores de fronteiras” (*border-crossers*), transitando diariamente entre os domínios do trabalho e da família. A autora argumenta que o equilíbrio não depende da ausência de interferência, mas da capacidade de negociar expectativas e papéis de forma congruente com os valores pessoais. Clark (2000) introduz ainda o conceito de “guardiões de fronteiras” (*border-keepers*), como chefias ou membros da família, que influenciam a estabilidade e permeabilidade das fronteiras. Esta dimensão relacional é fundamental para compreender como o contexto organizacional pode reforçar ou fragilizar a gestão das fronteiras individuais.

A literatura subsequente tem vindo a integrar estas abordagens com a teoria dos papéis e com perspetivas identitárias. Ashforth et al. (2000) sublinham que cada domínio da vida está associado a identidades específicas, sendo a gestão de fronteiras, simultaneamente, uma gestão de identidades. Quando as fronteiras são segmentadas, os indivíduos tendem a ativar identidades distintas em cada domínio; quando são integradas, pode ocorrer fusão ou sobreposição identitária. Esta dinâmica tem implicações relevantes para o equilíbrio trabalho/vida, uma vez que conflitos identitários podem emergir quando expectativas associadas a um papel entram em tensão com outro.

Kossek, Ruderman, Braddy e Hannum (2012) e posteriormente, Kossek et al. (2014) aprofundam esta perspetiva ao conceptualizar estilos individuais de gestão de fronteiras. Estes autores distinguem preferências de segmentação e de integração, argumentando que o equilíbrio depende da congruência entre as preferências individuais e as exigências organizacionais. Quando há alinhamento entre a estrutura organizacional e o estilo preferido pelo trabalhador, verifica-se maior perceção de equilíbrio; quando há incongruência, tende a emergir maior tensão entre domínios.

Esta perspetiva é particularmente relevante no contexto da flexibilidade laboral. A flexibilidade temporal pode aumentar a capacidade de ajustar fronteiras, mas, se associada à elevada permeabilidade, como, por exemplo, por meio de expectativas de resposta fora do horário, pode gerar maior interferência entre domínios. De igual modo, o teletrabalho pode facilitar a integração desejada

por alguns colaboradores, mas pode ser percebido como intrusivo por indivíduos com forte preferência por segmentação.

A Boundary Theory permite, assim, compreender que a flexibilidade laboral altera estruturalmente as propriedades das fronteiras entre domínios, mas que o impacto sobre o WLB depende da forma como essas fronteiras são geridas, negociadas e legitimadas no contexto organizacional. O equilíbrio emerge não apenas da existência de flexibilidade estrutural, mas também da capacidade do indivíduo de exercer controlo sobre a permeabilidade e a integração das suas identidades.

Deste modo, esta teoria oferece um enquadramento conceptual robusto para sustentar o modelo proposto na presente investigação. Ao reconhecer que a flexibilidade laboral influencia as características das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, aumentando a sua flexibilidade e, potencialmente, a sua permeabilidade, torna-se possível compreender que o equilíbrio não é consequência automática das práticas organizacionais, mas resultado de processos psicológicos e relacionais mediados pelo Bem-estar e pela gestão identitária.

### **3.3. Evidências Empíricas sobre Flexibilidade e Work-life balance**

A literatura empírica tem demonstrado que as práticas de flexibilidade laboral se associam ao WLB, mas de forma contingente, isto é, dependendo das condições de implementação, do tipo de flexibilidade e do enquadramento cultural e organizacional em que estas práticas se inserem (Kossek et al., 2014; Allen, Golden, & Shockley, 2015; Chung & van der Lippe, 2020). Assim, embora exista evidência robusta de que a flexibilidade pode funcionar como recurso facilitador do equilíbrio, vários estudos também identificam efeitos ambivalentes ou mesmo negativos, particularmente quando a flexibilidade se traduz em aumento da permeabilidade das fronteiras e na intensificação do trabalho (Kelliher & Anderson, 2010; Messenger & Gschwind, 2016; Wang et al., 2020).

No que respeita às associações positivas, a flexibilidade temporal surge frequentemente associada a melhores perceções de WLB, sobretudo quando se traduz em controlo efetivo dos horários. Shockley e Allen (2007) evidenciam que a autonomia temporal se associa a menor conflito trabalho/família e a maior satisfação com o equilíbrio entre domínios, sugerindo que o controlo sobre o tempo constitui um recurso particularmente relevante para gerir as exigências interpapéis. Resultados convergentes mostram que horários flexíveis e modalidades de flexibilidade temporal estão associados a melhores indicadores de conciliação, especialmente quando há apoio organizacional e sem penalizações

(Kossek & Michel, 2011; Allen et al., 2013). Alguns estudos reforçam que essa flexibilidade melhora o WLB, sobretudo quando há um clima que a legitima (Chung & van der Lippe, 2020).

No caso da flexibilidade espacial, a evidência empírica aponta, em geral, para benefícios quando o teletrabalho é exercido em condições favoráveis. Allen et al. (2015), numa revisão abrangente, concluem que o teletrabalho se associa frequentemente a menor conflito trabalho/família e maior satisfação, sobretudo quando é voluntário e realizado em regime parcial. A literatura mais recente sobre trabalho a partir de casa também sugere que, em contextos de suporte adequado, o teletrabalho pode facilitar a articulação entre responsabilidades profissionais e pessoais, contribuindo para percepções mais favoráveis sobre o equilíbrio (Shirmohammadi & Beigi, 2022).

Contudo, a investigação também é consistente ao evidenciar relações negativas ou ambivalentes. Wang et al. (2020) demonstram que, embora o teletrabalho possa aumentar a autonomia, pode igualmente aumentar as exigências de autorregulação, intensificar a carga cognitiva e reduzir a separação entre domínios, comprometendo o WLB quando não há limites claros nem rotinas de gestão de fronteiras. Adicionalmente, a flexibilidade temporal pode assumir uma lógica paradoxal quando associada a culturas de elevada pressão por desempenho: Kelliher e Anderson (2010) evidenciam que práticas de trabalho flexível podem conduzir à intensificação do trabalho, na medida em que a autonomia concedida é “compensada” por níveis mais elevados de esforço, envolvimento e prolongamento do tempo efetivo de trabalho.

A heterogeneidade dos resultados empíricos tem levado a uma crescente atenção às variáveis moderadoras que condicionam os efeitos da flexibilidade no WLB, assumindo particular relevância a cultura organizacional e o apoio organizacional, designadamente por parte das chefias. Chung e van der Lippe (2020) demonstram que os efeitos positivos da flexibilidade sobre o equilíbrio são significativamente mais fortes em contextos em que há legitimidade cultural para o uso de práticas flexíveis e menor estigmatização associada à conciliação. Nesses cenários, a flexibilidade tende a funcionar como um recurso eficaz de gestão interdomínios. Por contraste, quando a cultura organizacional valoriza a presença física, a disponibilidade constante e a extensão do tempo de trabalho, as práticas flexíveis podem assumir uma natureza meramente formal, com benefícios reduzidos ou mesmo inexistentes. Esta evidência converge com a distinção amplamente discutida na literatura entre políticas “disponíveis” e políticas “utilizáveis”, isto é, entre a existência formal de práticas e a sua efetiva acessibilidade sem consequências negativas para a progressão profissional (Kossek et al., 2014; Allen et al., 2015).

A investigação mais recente corrobora esta perspetiva contextual. Estudos recentes indicam que a mera disponibilização formal de políticas é insuficiente para assegurar efeitos positivos sobre o equilíbrio trabalho/vida, sendo determinante a perceção de legitimidade na sua utilização, bem como a ausência de penalização implícita ou de expectativas contraditórias quanto ao desempenho (Kelly et al., 2022; Van der Lippe & Lippényi, 2023). Adicionalmente, evidência recente, centrada em modelos híbridos de trabalho, sugere que a qualidade da liderança, a clareza das expectativas e os sistemas de gestão por objetivos atuam como fatores amplificadores ou atenuadores dos efeitos da flexibilidade sobre o ajustamento interdomínios (Decker, Butler, & Meriac, 2025). Estes resultados reforçam a pertinência de uma abordagem multinível, que integre simultaneamente a dimensão estrutural das práticas organizacionais e a experiência subjetiva dos colaboradores na análise da relação entre flexibilidade laboral e equilíbrio trabalho/vida.

O apoio das chefias surge igualmente como um moderador decisivo. A literatura indica que a supervisão pode funcionar como mecanismo de validação ou de bloqueio da flexibilidade, influenciando diretamente a forma como os colaboradores percecionam a legitimidade da utilização dessas práticas e a segurança psicológica para as mobilizar (Kossek et al., 2014; Eurofound, 2022a). Relatórios institucionais sublinham que, em muitas organizações, a flexibilidade é condicionada por decisões discricionárias e por estilos de liderança, o que contribui para assimetrias internas e para experiências diferenciadas de WLB (Eurofound, 2022a, 2022b). Esta dimensão revela-se particularmente relevante quando se considera que a flexibilidade, para produzir efeitos positivos, exige uma transição das práticas de controlo presencial para práticas de gestão por objetivos, com critérios claros, comunicação transparente e monitorização adequada (Allen et al., 2015).

Adicionalmente, a literatura tem vindo a reforçar que o tipo e a intensidade da flexibilidade também modulam os efeitos sobre o equilíbrio entre trabalho e vida. No teletrabalho, por exemplo, os benefícios tendem a ser mais consistentes em regimes híbridos do que em regimes exclusivamente remotos, uma vez que a presença parcial facilita a coordenação, a socialização e a manutenção de fronteiras simbólicas entre domínios (Allen et al., 2015; Eurofound, 2022b). Do mesmo modo, na flexibilidade temporal, os efeitos favoráveis dependem do grau de previsibilidade e do controlo real sobre o tempo, sendo que formas de flexibilidade associadas a imprevisibilidade horária podem não produzir ganhos de conciliação e podem até reforçar tensão interdomínios (Eurofound, 2022a).

Em síntese, a evidência empírica sustenta que a flexibilidade laboral pode estar associada a níveis mais elevados de WLB, mas essa associação é condicional. Quando a flexibilidade se traduz em

controlo efetivo, previsibilidade e apoio organizacional, tende a facilitar o equilíbrio; quando se associa à conectividade permanente, à intensificação do trabalho ou a culturas de disponibilidade, pode comprometer a separação entre domínios e reduzir a perceção de harmonia entre papéis (Kelliher & Anderson, 2010; Messenger & Gschwind, 2016; Chung & van der Lippe, 2020). Esta conclusão reforça a pertinência de abordar o WLB numa lógica processual e contextual, bem como de considerar mecanismos explicativos intermédios, designadamente o Bem-estar, capazes de clarificar como e em que condições a flexibilidade se traduz em perceções mais favoráveis de equilíbrio.

Neste sentido, torna-se pertinente analisar o papel do Bem-estar no trabalho enquanto possível mecanismo explicativo mediador entre as práticas de flexibilidade laboral e as perceções de WLB, conceito que será aprofundado na secção seguinte.

## **4. BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Nas últimas décadas, o Bem-estar no trabalho tem sido amplamente estudado na literatura organizacional, o que reflete a crescente preocupação com a qualidade da experiência laboral. Neste contexto, torna-se importante analisar as principais abordagens conceituais que sustentam a definição deste constructo.

### **4.1. Distinção Conceptual**

O conceito de Bem-estar tem sido amplamente debatido na psicologia e na literatura organizacional, assumindo diferentes enquadramentos teóricos e operacionais. De forma geral, o Bem-estar refere-se à avaliação positiva que o indivíduo faz da sua vida e da sua experiência subjetiva, integrando componentes emocionais, cognitivos e funcionais (Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001). Contudo, a literatura distingue duas grandes tradições conceituais: a abordagem hedónica e a eudemónica, distinção que assume particular relevância no contexto laboral.

A perspetiva hedónica conceptualiza o Bem-estar como uma experiência de prazer e satisfação, centrando-se na presença de emoções positivas e na ausência de emoções negativas (Diener, 1984). Nesta tradição, o Bem-estar subjetivo é composto por três elementos principais: satisfação com a vida, frequência de emoções positivas e baixa frequência de emoções negativas. Aplicado ao contexto organizacional, o Bem-estar hedónico traduz-se na satisfação com o trabalho, na experiência de emoções positivas durante a atividade profissional e na perceção global favorável da experiência laboral (Fisher, 2014). Assim, colaboradores que reportam entusiasmo, contentamento ou orgulho no desempenho das suas funções apresentam níveis mais elevados de Bem-estar hedónico.

No entanto, a redução do Bem-estar à experiência de prazer revelou-se conceptualmente limitada, o que levou ao desenvolvimento da abordagem eudemónica. Inspirada na tradição aristotélica, esta perspetiva entende o Bem-estar como a realização do potencial humano e o funcionamento psicológico ótimo (Ryff, 1989; Ryan & Deci, 2001). O foco desloca-se da experiência emocional momentânea para dimensões mais profundas, como o propósito de vida, a autonomia, o crescimento pessoal e o sentido de realização. Ryff (1989) propõe que o Bem-estar psicológico integra componentes como autoaceitação, relações positivas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal. Neste enquadramento, o Bem-estar não depende apenas da presença de emoções positivas, mas também da perceção de significado e de desenvolvimento.

A Self-Determination Theory de Ryan e Deci(2001) contribui de forma decisiva para a articulação destas dimensões, defendendo que o Bem-estar eudemónico emerge quando são satisfeitas três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. No contexto laboral, isto implica que o trabalho deve proporcionar oportunidades de escolha e de autodeterminação, desafios adequados às competências individuais e relações interpessoais significativas. Assim, práticas organizacionais que promovem autonomia e reconhecimento tendem a favorecer não apenas a satisfação momentânea, mas também o crescimento e o sentido de propósito no trabalho.

Fisher (2014) propõe uma conceptualização integrada do Bem-estar no trabalho que inclui componentes afetivos (emoções no trabalho), cognitivos (satisfação profissional) e psicológicos (realização e significado). De forma semelhante, Zheng, Zhu e Yang (2015) defendem que o Bem-estar dos colaboradores deve ser entendido como um constructo multidimensional que integra Bem-estar no trabalho, Bem-estar psicológico e Bem-estar de vida, refletindo tanto estados emocionais quanto experiências de desenvolvimento e de propósito de vida.

No contexto da presente investigação, esta distinção conceptual assume especial importância. A flexibilidade laboral pode influenciar diretamente o Bem-estar hedónico, ao reduzir o *stress* e promover a satisfação no trabalho através de um maior controlo temporal ou espacial. Contudo, pode igualmente influenciar o Bem-estar eudemónico, ao potenciar maior autonomia, sentimento de competência e congruência entre valores pessoais e práticas organizacionais (Fisher, 2014; Ryan & Deci, 2001). Assim, a análise do Bem-estar no trabalho exige considerar não apenas a dimensão afetiva imediata, mas também a experiência de significado e de crescimento associada ao desempenho profissional.

Deste modo, o Bem-estar no trabalho deve ser conceptualizado como um fenómeno multidimensional que integra componentes hedónicos e eudemónicos, refletindo tanto a experiência emocional do trabalho como a perceção de realização e de desenvolvimento pessoal. Esta distinção permite compreender de forma mais abrangente os mecanismos através dos quais práticas organizacionais, designadamente a flexibilidade laboral, podem influenciar a perceção de equilíbrio entre esferas, não apenas pela redução de tensões, mas também pela promoção de estados psicológicos positivos e sustentáveis.

## 4.2. Bem-estar como variável mediadora

A conceptualização do Bem-estar como variável mediadora na relação entre flexibilidade laboral e WLB assenta numa perspetiva processual da experiência laboral, segundo a qual as práticas organizacionais influenciam os resultados psicossociais através de mecanismos psicológicos intermédios. Esta abordagem encontra sólido suporte na Job Demands–Resources Theory (JD-R), proposta por Bakker e Demerouti (2007, 2017), que distingue entre exigências laborais, associadas a custos psicológicos, e recursos laborais, dotados de potencial motivacional. De acordo com este enquadramento, características estruturais do trabalho, como autonomia, controlo temporal ou possibilidade de trabalho remoto, atuam como recursos que desencadeiam processos motivacionais e afetivos, influenciando estados internos que, por sua vez, condicionam resultados individuais.

Neste sentido, a literatura em comportamento organizacional tem demonstrado que tais características não produzem efeitos diretos e automáticos sobre avaliações subjetivas de equilíbrio, operando antes por intermédio de estados afetivos, motivacionais e identitários que moldam a forma como os indivíduos interpretam e gerem as suas múltiplas responsabilidades (Fisher, 2014; Parker et al., 2010; Ryan & Deci, 2001). A flexibilidade laboral, particularmente nas suas dimensões temporais e espaciais, pode assim ser conceptualizada como um recurso estrutural que aumenta a perceção de controlo e de autonomia (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Kossek & Michel, 2011). Contudo, o seu impacto sobre o WLB depende do efeito que exerce sobre o Bem-estar psicológico, nomeadamente através da redução do *stress*, do aumento da satisfação e da ativação de processos motivacionais positivos, conforme descrito por Bakker e Demerouti (2007) no seu modelo.

A Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2001) aprofunda esta explicação ao sustentar que o Bem-estar eudemónico emerge da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. A flexibilidade laboral pode contribuir para essa satisfação ao permitir maior autodeterminação na organização do tempo e do espaço de trabalho; todavia, como sublinham estes autores, não é a mera concessão formal de autonomia que gera Bem-estar, mas a perceção subjetiva de escolha e de apoio organizacional. Quando experienciada como legítima e congruente com valores pessoais, a flexibilidade tende a promover vitalidade, sentido e crescimento pessoal, dimensões centrais do Bem-estar eudemónico (Fisher, 2014; Ryff, 1989). Estes estados psicológicos favorecem a integração coerente das identidades profissionais e pessoais, contribuindo para perceções mais consistentes de equilíbrio entre papéis.

A Boundary Theory (Ashforth et al., 2000) e a Work-Family Border Theory (Clark, 2000) acrescentam uma dimensão relacional à compreensão deste processo. A flexibilidade altera as propriedades estruturais das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, aumentando a sua flexibilidade e permeabilidade. Contudo, a gestão eficaz dessas fronteiras depende dos recursos psicológicos disponíveis. Colaboradores com níveis mais elevados de Bem-estar tendem a apresentar maior autorregulação emocional, clareza identitária e eficácia na negociação de papéis, o que facilita a articulação adaptativa entre domínios. Assim, o Bem-estar não resulta apenas da flexibilidade, mas também potencia a sua eficácia enquanto mecanismo de conciliação.

A evidência empírica sustenta esta lógica mediacional. Kossek e Michel (2011) demonstram que a perceção de controlo e a redução do *stress* funcionam como mecanismos intermédios entre as práticas de flexibilidade e os indicadores de equilíbrio trabalho/família. Allen et al. (2013) identificam igualmente que a satisfação profissional e a redução da tensão explicam parcialmente a relação entre políticas de conciliação e perceções de WLB. De forma convergente, a meta-análise de Vaziri et al. (2022) evidencia associações consistentes entre Bem-estar psicológico e maior perceção de equilíbrio entre papéis, enquanto investigações mais recentes reforçam que autonomia temporal e espacial influenciam o WLB sobretudo através de estados psicológicos positivos intermédios (Mäkikangas et al., 2023).

Importa reconhecer que o Bem-estar integra dimensões hedónicas e eudemónicas, ambas potencialmente mediadoras. A dimensão hedónica está associada à satisfação profissional e à experiência de emoções positivas (Diener, 1984; Fisher, 2014); pode reduzir a perceção de conflito interdomínios e favorecer avaliações mais positivas da articulação entre esferas. A dimensão eudemónica, relacionada com propósito, autonomia e crescimento (Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989), pode reforçar a coerência identitária e facilitar a integração dos múltiplos papéis desempenhados pelo indivíduo. A mediação do Bem-estar permite, assim, captar simultaneamente efeitos afetivos imediatos e impactos mais profundos nos âmbitos motivacional e identitário.

De notar que a maior parte dos estudos concentra-se exclusivamente na experiência individual dos colaboradores, sendo menos frequente a incorporação da perspetiva organizacional e estratégica da GRH, apesar de se reconhecer que a formalização das práticas, o apoio das chefias e a cultura organizacional condicionam significativamente os efeitos da flexibilidade (Kossek et al., 2014; Chung & van der Lippe, 2020; Eurofound, 2022a). Esta lacuna justifica a adoção de uma abordagem integrada e potencialmente multinível, que permita compreender não apenas se a flexibilidade se associa ao

equilíbrio, mas também por que mecanismos psicológicos essa associação ocorre e em que condições organizacionais se reforça ou se atenua.

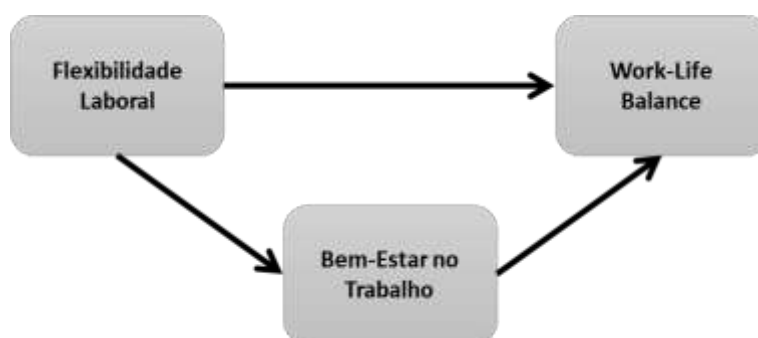
Em síntese, a integração da Job Demands–Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007), da Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2001) e da teoria das fronteiras (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000) oferece fundamentação teórica robusta para sustentar o papel mediador do Bem-estar na relação entre a flexibilidade laboral e o WLB. A flexibilidade constitui um recurso estrutural que promove autonomia e controlo; este recurso influencia estados psicológicos positivos e é esse estado de Bem-estar, hedónico e eudemónico, que facilita a gestão das fronteiras entre domínios e sustenta percepções de harmonia entre papéis. Tal enquadramento fornece uma base conceptual consistente para a formulação da hipótese de mediação proposta no modelo conceptual da presente investigação.

Apesar do crescimento da literatura sobre flexibilidade laboral, Bem-estar e WLB, ainda persistem limitações relevantes na investigação existente. Em particular, muitos estudos têm analisado estas relações de forma isolada ou bivariada, concentrando-se sobretudo na associação direta entre práticas de flexibilidade e resultados individuais, sem integrar simultaneamente estas variáveis num modelo explicativo articulado (Allen et al., 2015; Kossek et al., 2014).

Grande parte da investigação privilegia a perspetiva dos colaboradores, sendo menos frequente a incorporação da dimensão organizacional e a percepção dos Gestores/Profissionais de RH na implementação de políticas de flexibilidade (Chung & van der Lippe, 2020; Eurofound, 2022a). Essas limitações evidenciam a necessidade de desenvolver abordagens integradas para compreender como a flexibilidade laboral influencia o WLB através de mecanismos psicológicos, como o Bem-estar no trabalho, e para explorar a relação entre práticas organizacionais e a experiência individual. Assim, é pertinente propor um modelo teórico que integre flexibilidade, Bem-estar e WLB.

A próxima secção apresenta o modelo conceptual e as hipóteses para a análise.

## 5. MODELO TEÓRICO DE MEDIAÇÃO E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES



**Figura 1** - Modelo conceptual de mediação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e work-life balance

A estrutura do modelo assenta na premissa de que a flexibilidade laboral pode influenciar o WLB por duas vias: uma via indireta, por meio do impacto sobre o Bem-estar no trabalho, e uma via direta, associada a mecanismos instrumentais decorrentes da reorganização temporal e espacial do trabalho. Conforme ilustrado na Figura 1, a flexibilidade laboral assume o papel de variável independente, o Bem-estar no trabalho configura-se como variável mediadora e o WLB constitui a variável dependente.

Importa ainda referir que o modelo conceptual será analisado separadamente para duas populações distintas: colaboradores e Gestores/Profissionais de RH. Esta opção metodológica permite comparar a experiência dos colaboradores com a percepção organizacional relativamente às práticas de flexibilidade laboral e aos seus efeitos sobre o Bem-estar e o WLB.

A literatura mostra que a flexibilidade laboral gera efeitos positivos na gestão de responsabilidades, ao reduzir constrangimentos temporais e aumentar a autonomia, o que influencia a percepção de equilíbrio (Allen et al., 2013; Brough et al., 2014). Esses efeitos parecem ser mediados por estados psicológicos positivos, o que fundamenta um processo a ser verificado empiricamente. O modelo teórico, baseado no Job Demands–Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007), considera os recursos organizacionais como fatores motivacionais que promovem estados afetivos favoráveis ao funcionamento. A flexibilidade é um recurso que reforça a percepção de controlo e autonomia, elevando o Bem-estar hedónico e eudemónico, favorecendo a autorregulação emocional, a resiliência e a adaptação a múltiplos papéis. A Boundary Theory sugere que a flexibilidade altera as fronteiras entre trabalho e família, com impacto na determinação da permeabilidade e da intensidade dessas fronteiras (Clark, 2000; Piszczek & Berg, 2014). Entretanto, a percepção de equilíbrio depende do funcionamento

psicológico: trabalhadores com maior Bem-estar exibem maior adaptação, clareza de identidade e eficácia na gestão de papéis, o que resulta numa perceção de WLB mais consistente.

Deste modo, a relação entre flexibilidade laboral e WLB é conceptualizada como um processo relacional de natureza mediada, estruturado em duas etapas fundamentais:

- a) A flexibilidade laboral, enquanto recurso organizacional, influencia positivamente o Bem-estar no trabalho;
- b) O Bem-estar, enquanto estado psicológico positivo e indicador de funcionamento adaptativo, contribui para uma gestão mais eficaz das fronteiras entre domínios, promovendo perceções superiores de equilíbrio entre trabalho e vida.

O modelo integra, assim, as seguintes relações estruturais a testar empiricamente:

- a) Efeito direto da flexibilidade laboral no WLB;
- b) Efeito positivo da flexibilidade laboral sobre o Bem-estar no trabalho;
- c) Efeito positivo do Bem-estar no trabalho sobre o WLB;
- d) Efeito indireto da flexibilidade laboral sobre o WLB mediado pelo Bem-estar.

Importa ainda salientar que o modelo será analisado a partir de duas perspetivas empíricas complementares, conforme mencionado anteriormente, o que reflete a natureza multilateral do fenómeno em estudo. Ao nível dos colaboradores, avaliam-se as experiências individuais de flexibilidade laboral, Bem-estar e WLB. Ao nível dos Gestores/Profissionais de RH, analisam-se as perceções organizacionais relativas à formalização e ao apoio às políticas de flexibilidade, bem como à promoção do Bem-estar e do equilíbrio entre trabalho e vida na organização.

Com base neste enquadramento teórico e no modelo conceptual apresentado, procedeu-se à formulação das hipóteses de investigação que orientam a análise empírica do estudo.

### **5.1. Hipóteses de Investigação para Colaboradores**

Com base no enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação.

**H1:** A flexibilidade laboral encontra-se positivamente associada ao WLB.

**H2:** A flexibilidade laboral encontra-se positivamente associada ao Bem-estar no trabalho.

**H3:** O Bem-estar no trabalho medeia a relação entre a flexibilidade laboral e o WLB.

## **5.2. Hipóteses de Investigação para Gestores/Profissionais de Recursos Humanos**

Na amostra de Gestores/Profissionais de RH, as variáveis analisadas refletem as percepções organizacionais destes quanto à formalização e ao apoio às práticas de flexibilidade, ao Bem-estar percebido dos colaboradores e à promoção do WLB na organização.

Com base no enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação.

**H4:** As práticas organizacionais de flexibilidade estão positivamente associadas à percepção de promoção do WLB na organização.

**H5:** As práticas organizacionais de flexibilidade estão positivamente associadas à percepção de níveis elevados de Bem-estar entre os colaboradores.

**H6:** O Bem-estar percebido medeia a relação entre as práticas organizacionais de flexibilidade e a percepção de promoção do WLB.

As hipóteses formuladas estruturam a análise empírica apresentada no capítulo seguinte, no qual se descrevem os procedimentos metodológicos adotados para testar o modelo conceptual proposto.

## 6. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta o enquadramento metodológico da investigação, descrevendo o desenho da pesquisa adotado em coerência com o modelo conceptual definido. São apresentados os procedimentos de recolha de dados, os critérios de elegibilidade aplicados às duas populações em estudo e a constituição da amostra final.

Procede-se igualmente à descrição dos instrumentos de medição desenvolvidos e do respetivo processo de validação psicométrica, bem como da estratégia estatística utilizada para testar o modelo conceptual.

A análise foi conduzida separadamente para cada amostra, devido à natureza distinta das variáveis medidas, sendo a comparação entre os dois grupos desenvolvida posteriormente na secção de discussão dos resultados.

### 6.1. Desenho da Investigação

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, de natureza correlacional e desenho transversal, com o objetivo de testar empiricamente um modelo conceptual que examina a relação entre flexibilidade laboral e WLB, assumindo o Bem-estar no trabalho como variável mediadora.

O estudo insere-se numa lógica hipotético-dedutiva, partindo de proposições teóricas fundamentadas na revisão da literatura para a sua posterior verificação empírica através de técnicas estatísticas adequadas. A opção por um desenho transversal decorre do facto da recolha de dados ter ocorrido num único momento temporal, o que permite analisar associações entre variáveis e testar relações indiretas entre construtos, sem que tal implique inferência causal em sentido estrito.

O estudo integra duas populações distintas e complementares:

**Colaboradores**, cuja perspetiva incide sobre a experiência individual das práticas de flexibilidade laboral e os seus impactos no Bem-estar e no equilíbrio trabalho/vida;

**Gestores/Profissionais de Recursos Humanos**, cuja perspetiva incide sobre a perceção organizacional da formalização, da aplicação e da eficácia das práticas de flexibilidade laboral.

Cada população constitui uma unidade analítica autónoma. A opção por analisar separadamente estas duas populações decorre da natureza conceptual distinta das variáveis medidas em cada grupo:

no caso dos colaboradores, mede-se a experiência individual; no caso dos Gestores/Profissionais de RH, mede-se a percepção organizacional.

A comparação entre as duas perspectivas é posteriormente desenvolvida na secção de discussão dos resultados, como mencionado acima.

## **6.2. Método de Recolha de Dados e Procedimentos**

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de dois questionários online, distintos, desenvolvidos na plataforma Google Forms, um dirigido a colaboradores, conforme apresentado no Apêndice A, e outro a Gestores/Profissionais de RH conforme descrito no Apêndice B. A amostragem adotada foi não probabilística por conveniência, tendo a participação sido voluntária e realizada através de um questionário online, anónimo e confidencial, com o consentimento informado assegurado no início de cada questionário. Os participantes foram informados sobre os objetivos académicos do estudo, a natureza voluntária da participação e a proteção dos dados recolhidos. No que respeita aos procedimentos de distribuição, os questionários foram partilhados através de redes sociais profissionais e pessoais, nomeadamente o LinkedIn, o Instagram e o Facebook, onde foram disponibilizados os respetivos links de acesso.

Adicionalmente, foi realizado o envio de correio eletrónico para diversas empresas, com o objetivo de solicitar a participação de colaboradores e de Gestores/Profissionais de Recursos Humanos.

Para reforçar a recolha de respostas, recorreu-se ainda a contactos pessoais, através dos quais foi solicitado o preenchimento e a partilha dos questionários.

A recolha de dados decorreu entre 07 de janeiro e 08 de fevereiro de 2026, tendo os questionários permanecido disponíveis até às 09h00 do último dia.

Os instrumentos foram construídos pela autora da presente dissertação com base na adaptação de contributos teóricos e de instrumentos previamente utilizados na literatura científica nas áreas da flexibilidade laboral, do Bem-estar no trabalho e do WLB. A formulação dos itens procurou assegurar coerência entre:

- a) O enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura;
- b) O modelo conceptual proposto;
- c) As hipóteses de investigação formuladas.

### **6.3. População-Alvo, Amostragem e Critérios de Elegibilidade**

Na presente investigação, foram consideradas duas populações distintas: colaboradores em exercício de atividade profissional e Gestores/Profissionais de RH envolvidos nas práticas organizacionais analisadas. Para ambos os grupos foram definidos critérios específicos de elegibilidade, de forma a garantir que os participantes possuíam enquadramento profissional adequado às variáveis em estudo.

#### **6.3.1. Amostra de Colaboradores**

A população-alvo do presente estudo foi constituída por indivíduos em exercício de atividade profissional remunerada, garantindo-se que os participantes se encontravam profissionalmente ativos no momento da recolha de dados.

No âmbito da aplicação do questionário, foram recolhidas inicialmente 192 respostas. Posteriormente, procedeu-se à verificação dos critérios de elegibilidade definidos no instrumento de recolha de dados, designadamente o exercício atual de atividade profissional e a existência de um tempo mínimo de permanência na organização que permitisse avaliar as práticas analisadas.

Após este processo de validação, foram consideradas elegíveis 180 respostas, das quais 12 foram excluídas por não cumprirem os critérios estabelecidos. A amostra final apresenta, assim, uma taxa de retenção de 93,75%, com as respostas válidas integradas nas análises estatísticas subsequentes.

#### **6.3.2. Amostra de Gestores/Profissionais de Recursos Humanos**

A segunda população do estudo foi constituída por Gestores/Profissionais de RH com envolvimento direto ou indireto na gestão, implementação, acompanhamento ou comunicação de políticas de flexibilidade laboral nas respetivas organizações.

No âmbito da recolha de dados, foram registadas inicialmente 122 respostas ao questionário dirigido a este grupo profissional. Posteriormente, procedeu-se à aplicação dos critérios de elegibilidade definidos no instrumento de recolha de dados, que exigiam: envolvimento regular ou ocasional nas práticas de flexibilidade laboral, conhecimento das políticas organizacionais associadas e participação direta ou indireta na implementação, acompanhamento ou comunicação dessas práticas.

Após este processo de verificação, foram consideradas válidas 76 respostas, tendo as restantes sido excluídas por não satisfazerem os requisitos estabelecidos. A taxa de retenção obtida foi de 62,30%.

A diferença verificada na taxa de retenção relativamente ao grupo de colaboradores decorre da natureza mais específica e exigente dos critérios de inclusão definidos para Gestores/Profissionais de

RH, o que garantiu que apenas participantes com enquadramento funcional compatível com o objeto do estudo integravam as análises estatísticas subsequentes.

## **6.4. Caracterização da Amostra**

A presente secção dedica-se à caracterização da amostra em estudo, a qual integra dois grupos distintos de participantes: colaboradores e gestores/profissionais de Recursos Humanos. Para cada um destes grupos, procede-se a uma análise estruturada segundo duas dimensões complementares.

Numa primeira fase, são apresentadas as características sociodemográficas dos participantes, contemplando variáveis como a idade, o sexo, o estado civil e a existência de filhos dependentes. Numa segunda fase, é realizada a caracterização académica e profissional, incluindo o nível de escolaridade, as funções desempenhadas, o setor de atividade, o regime de trabalho, a carga horária e o tempo de experiência profissional.

Esta organização permite uma leitura clara e sistematizada dos dados, assegurando a comparabilidade entre os grupos em análise e proporcionando um enquadramento sólido para a interpretação dos resultados apresentados nas secções subsequentes.

### **6.4.1. Caracterização Sociodemográfica da Amostra de Colaboradores**

A amostra é composta por 180 colaboradores, cujas características sociodemográficas são apresentadas na Tabela 1. Observa-se uma predominância de participantes com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos (48,9%; n = 88), do sexo feminino (60%; n = 108). No que diz respeito ao estado civil, mais de metade dos participantes são solteiros (61,1%; n = 110). Estes resultados permitem caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores incluídos no estudo.

**Tabela 1** - Caracterização sociodemográfica da amostra (colaboradores)

|                           |                 | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|-----------------|----------|----------|
| <b>Idade</b>              | < 25            | 17       | 9,4      |
|                           | 25–34           | 88       | 48,9     |
|                           | 35–44           | 30       | 16,7     |
|                           | 45–54           | 23       | 12,8     |
|                           | 55–64           | 19       | 10,6     |
|                           | > 64            | 3        | 1,7      |
| <b>Sexo</b>               | Feminino        | 108      | 60,0     |
|                           | Masculino       | 72       | 40,0     |
| <b>Estado Civil</b>       | Casado(a)       | 38       | 21,1     |
|                           | Divorciado(a)   | 10       | 5,6      |
|                           | Solteiro(a)     | 110      | 61,1     |
|                           | União de Facto  | 21       | 11,7     |
|                           | Viúvo(a)        | 1        | 0,6      |
| <b>Filhos Dependentes</b> | Não             | 131      | 72,8     |
|                           | Sim             | 49       | 27,2     |
| <b>Idade dos Filhos</b>   | 0-2 anos        | 8        | 16,0     |
|                           | 3-5 anos        | 6        | 12,0     |
|                           | 6-12 anos       | 8        | 16,0     |
|                           | 13-17 anos      | 9        | 18,0     |
|                           | 18-24 anos      | 17       | 34,0     |
|                           | 25 anos ou mais | 2        | 4,0      |

Conforme apresentado na Tabela 1, a maioria dos colaboradores não possui filhos dependentes (72,8%; n = 131), sendo minoritária a proporção daqueles que referem ter filhos (27,2%; n = 49).

Entre os participantes com filhos, a faixa etária mais representativa é a dos 18–24 anos (34%; n = 17), enquanto a categoria de 25 anos ou mais apresenta expressão residual (4%; n = 2). Estes resultados permitem compreender o enquadramento familiar dos participantes.

#### 6.4.2. Caracterização Acadêmica e Profissional dos Colaboradores

Conforme exposto na Tabela 2, no que respeita ao nível de escolaridade, destaca-se a predominância de colaboradores com licenciatura (46,7%; n = 84), sendo o doutoramento a categoria menos representativa (1,1%; n = 2).

Relativamente ao setor de atividade, observa-se uma concentração muito expressiva no setor privado (91,1%; n = 164), enquanto os setores público/privado e social assumem expressão residual (0,6%; n = 1 em cada caso).

No que respeita ao regime de trabalho, o regime presencial apresenta maior frequência (50,6%; n = 91), contrastando com o teletrabalho, que evidencia menor representatividade (7,2%; n = 13).

**Tabela 2** - Caracterização académica e profissional (colaboradores)

|                           |                   | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|-------------------|----------|----------|
| <b>Nível Escolaridade</b> | Doutoramento      | 2        | 1,1      |
|                           | Ensino secundário | 32       | 17,8     |
|                           | Licenciatura      | 84       | 46,7     |
|                           | Mestrado          | 62       | 34,4     |
| <b>Setor Atividade</b>    | Privado           | 164      | 91,1     |
|                           | Público/Privado   | 1        | 0,6      |
|                           | Público           | 14       | 7,8      |
|                           | Social            | 1        | 0,6      |
| <b>Regime Trabalho</b>    | Presencial        | 91       | 50,6     |
|                           | Misto             | 76       | 42,2     |
|                           | Teletrabalho      | 13       | 7,2      |
| <b>Horas Semanais</b>     | < 30              | 8        | 4,4      |
|                           | 30–40             | 137      | 76,1     |
|                           | 41–50             | 30       | 16,7     |
|                           | > 50              | 5        | 2,8      |

Quanto à carga horária semanal, verifica-se predominância do intervalo de 30–40 horas (76,1%; n = 137), sendo residual a proporção de colaboradores com mais de 50 horas semanais (2,8%; n = 5).

Estes dados permitem contextualizar o enquadramento académico e profissional da amostra de colaboradores.

#### 6.4.3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra de Gestores/Profissionais de RH

A amostra foi composta por 76 Gestores/Profissionais de RH, cujas características sociodemográficas são apresentadas na Tabela 3. Observa-se uma predominância de participantes com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos (46,1%; n = 35), do sexo feminino (82,9%; n = 63). No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos participantes é solteira (60,5%; n = 46), sendo a categoria divorciado(a) a menos representativa (5,3%; n = 4).

**Tabela 3** - Caracterização sociodemográfica da amostra (gestores/profissionais RH)

|                           |                 | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|-----------------|----------|----------|
| <b>Idade</b>              | < 25            | 8        | 10,5     |
|                           | 25–34           | 35       | 46,1     |
|                           | 35–44           | 15       | 19,7     |
|                           | 45–54           | 14       | 18,4     |
|                           | 55–64           | 4        | 5,3      |
| <b>Sexo</b>               | Feminino        | 63       | 82,9     |
|                           | Masculino       | 13       | 17,1     |
| <b>Estado Civil</b>       | Casado(a)       | 18       | 23,7     |
|                           | Divorciado(a)   | 4        | 5,3      |
|                           | Solteiro(a)     | 46       | 60,5     |
|                           | União de Facto  | 8        | 10,5     |
| <b>Filhos Dependentes</b> | Não             | 50       | 65,8     |
|                           | Sim             | 26       | 34,2     |
| <b>Idade dos filhos</b>   | 0-2 anos        | 3        | 11,5     |
|                           | 3-5 anos        | 5        | 19,2     |
|                           | 6-12 anos       | 10       | 38,5     |
|                           | 13-17 anos      | 2        | 7,7      |
|                           | 18-24 anos      | 4        | 15,4     |
|                           | 25 anos ou mais | 2        | 7,7      |

Conforme apresentado na Tabela 3, a maioria dos participantes não possui filhos dependentes (65,8%; n = 50), sendo menor a proporção daqueles que referem ter (34,2%; n = 26). Entre os profissionais com filhos, a faixa etária mais representativa corresponde aos 6–12 anos (38,5%; n = 10), enquanto as categorias 13–17 anos e 25 anos ou mais apresentam a menor representatividade (7,7%; n = 2 em cada caso).

#### **6.4.4. Caracterização Acadêmica e Profissional de Gestores/Profissionais de RH**

Conforme apresentado na Tabela 4, no que respeita ao nível de escolaridade, verifica-se a predominância da licenciatura (56,6%; n = 43), sendo o CTeSP a categoria menos representativa (1,3%; n = 1).

Relativamente às funções desempenhadas, destaca-se a categoria de Técnico/a de Recursos Humanos (40,8%; n = 31), enquanto várias funções apresentam expressão residual (1,3%; n = 1).

Quanto ao tempo de experiência profissional, observa-se maior incidência de participantes com mais de sete anos de experiência (43,4%; n = 33), sendo a categoria inferior a um ano a menos representativa (6,6%; n = 5).

No que respeita ao regime de trabalho, o regime presencial apresenta maior frequência (48,7%; n = 37), contrastando com o teletrabalho, que assume menor representatividade (6,6%; n = 5).

Relativamente ao setor de atividade, verifica-se uma predominância expressiva do setor privado (96,1%; n = 73), sendo o regime público/privado a categoria menos representativa (1,3%; n = 1). Quanto à dimensão das organizações, destaca-se o grupo com mais de 250 colaboradores (44,7%; n = 34), enquanto as organizações com 11–50 colaboradores apresentam menor representatividade (6,6%; n = 5).

**Tabela 4** - Caracterização académica e profissional (gestores/profissionais RH)

|                                                 |                                                 | <b>n</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|----------|
| <b>Nível<br/>Escolaridade</b>                   | Ensino Secundário                               | 3        | 3,9      |
|                                                 | Licenciatura                                    | 43       | 56,6     |
|                                                 | Mestrado                                        | 29       | 38,2     |
|                                                 | <i>CTeSP</i>                                    | 1        | 1,3      |
| <b>Função</b>                                   | <i>Business director</i>                        | 1        | 1,3      |
|                                                 | Gestora de Eventos e <i>Mkt</i>                 | 1        | 1,3      |
|                                                 | <i>HR Business Partner</i>                      | 1        | 1,3      |
|                                                 | Responsável de RH                               | 1        | 1,3      |
|                                                 | <i>Talent Acquisition Business Partner / HR</i> | 1        | 1,3      |
|                                                 | Técnica de Recrutamento e Formação              | 1        | 1,3      |
|                                                 | Técnico/a de Recursos Humanos                   | 31       | 40,8     |
|                                                 | Consultora de RH                                | 1        | 1,3      |
|                                                 | Contabilidade                                   | 1        | 1,3      |
|                                                 | <i>COO</i>                                      | 1        | 1,3      |
|                                                 | Coordenador de desenvolvimento de RH            | 1        | 1,3      |
|                                                 | Diretor Geral                                   | 2        | 2,6      |
|                                                 | Diretor/a de Recursos Humanos                   | 8        | 10,5     |
|                                                 | Gestor de uma Cooperativa Social                | 1        | 1,3      |
|                                                 | Gestor/a de Recursos Humanos                    | 24       | 31,6     |
| <b>Tempo<br/>Experiência</b>                    | < 1 ano                                         | 5        | 6,6      |
|                                                 | 1-3 anos                                        | 19       | 25,0     |
|                                                 | 4-7 anos                                        | 19       | 25,0     |
|                                                 | > 7 anos                                        | 33       | 43,4     |
| <b>Regime<br/>Trabalho</b>                      | Presencial                                      | 37       | 48,7     |
|                                                 | Misto                                           | 34       | 44,7     |
|                                                 | Teletrabalho                                    | 5        | 6,6      |
| <b>Setor Atividade</b>                          | Público                                         | 2        | 2,6      |
|                                                 | Público/Privado                                 | 1        | 1,3      |
|                                                 | Privado                                         | 73       | 96,1     |
| <b>Número<br/>Colaboradores<br/>Organização</b> | 1-10                                            | 8        | 10,5     |
|                                                 | 11-50                                           | 5        | 6,6      |
|                                                 | 51-250                                          | 29       | 38,2     |
|                                                 | > 250                                           | 34       | 44,7     |

Estes dados permitem contextualizar o enquadramento académico e profissional da amostra.

## 6.5. Instrumentos de Medição

A construção dos instrumentos baseou-se na revisão da literatura nas áreas da flexibilidade laboral, do Bem-estar no trabalho e do WLB, procurando assegurar coerência conceptual entre os itens formulados e os constructos teóricos em análise.

Os questionários foram dirigidos a duas populações distintas: colaboradores, apresentado no Apêndice A, e gestores/profissionais de RH, documentado no Apêndice B. Apesar de apresentarem algumas diferenças nas secções complementares incluídas em cada instrumento, ambos foram concebidos de forma a garantir coerência com o modelo conceitual da investigação, mantendo uma lógica de operacionalização semelhante relativamente às variáveis centrais em estudo.

Ambos os questionários iniciaram com uma declaração de consentimento informado, na qual os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação e as garantias de anonimato e confidencialidade associadas ao tratamento dos dados recolhidos. Seguidamente, foram incluídas questões de verificação dos critérios de elegibilidade, destinadas a assegurar que os participantes reuniam as condições necessárias para integrar a amostra definida para o estudo. Após esta etapa inicial, os instrumentos integraram uma secção de caracterização sociodemográfica e profissional, o que permitiu contextualizar as respostas obtidas.

No questionário dirigido aos colaboradores apresentado no Apêndice A, as variáveis centrais do modelo conceptual foram operacionalizadas através de três escalas principais. A variável Flexibilidade Laboral foi medida por meio de 10 itens, desenvolvidos para o presente estudo com base na adaptação conceptual da literatura sobre práticas de flexibilidade laboral, tendo como referência os contributos de Kossek e Michel (2011), Allen, Johnson, Kiburz e Shockley (2013), Bentley et al. (2016) e Shockley e Allen (2007). Estes autores analisam diferentes dimensões associadas às práticas de trabalho flexível, designadamente a autonomia na gestão do tempo de trabalho, a possibilidade de ajustamento dos horários e a implementação de modalidades de trabalho flexível no contexto organizacional.

A variável Bem-estar no Trabalho foi operacionalizada por meio de 10 itens, construídos para o presente estudo com base na adaptação da literatura sobre Bem-estar no trabalho e psicologia organizacional. A formulação dos itens teve como referência os contributos de Diener et al. (1999), Ryff e Keyes (1995), Warr (1990) e Bakker e Demerouti (2007), autores que abordam diferentes dimensões do Bem-estar psicológico e do funcionamento positivo no contexto laboral.

Por sua vez, a variável WLB foi medida por meio de 10 itens, desenvolvidos com base na literatura sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A construção dos itens teve como referência os contributos de Greenhaus e Allen (2011), Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009), Haar (2013) e Kossek, Valcour e Lirio (2014), procurando captar a perceção dos participantes relativamente à capacidade de conciliar responsabilidades profissionais e pessoais e à gestão das fronteiras entre trabalho e vida privada.

Para além destas escalas centrais, o questionário dirigido aos colaboradores integrou ainda secções adicionais de natureza exploratória, relacionadas com fatores organizacionais e operacionais da flexibilidade laboral, critérios de acesso à flexibilidade, limitações regulatórias, ferramentas digitais utilizadas e monitorização da eficácia das práticas de flexibilidade. Embora estas dimensões tenham sido incluídas no instrumento por serem consideradas relevantes para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo, não foram incluídas nas análises estatísticas, uma vez que não integram diretamente o modelo conceptual definido para a presente investigação.

No questionário dirigido aos Gestores/Profissionais de RH descrito no Apêndice B, as mesmas variáveis centrais foram avaliadas por meio de três escalas principais. A variável Flexibilidade Laboral foi operacionalizada por meio de 12 itens, desenvolvidos com base na adaptação conceptual da literatura sobre práticas de flexibilidade laboral, tendo como referência os contributos de Kossek e Michel (2011), Allen, Johnson, Kiburz e Shockley (2013), Bentley et al. (2016) e Shockley e Allen (2007). A variável Bem-estar no Trabalho foi medida através de 10 itens, baseados na literatura sobre Bem-estar no trabalho, nomeadamente Diener et al. (1999), Ryff e Keyes (1995), Warr (1990) e Bakker e Demerouti (2007). Por sua vez, a variável WLB foi operacionalizada por meio de 10 itens, construídos com base na literatura sobre equilíbrio trabalho/vida, designadamente Greenhaus e Allen (2011), Carlson et al. (2009), Haar (2013) e Kosse et al. (2014).

À semelhança do questionário dirigido aos colaboradores, o instrumento aplicado aos Gestores/Profissionais de RH integrou também secções complementares de natureza exploratória, relacionadas com critérios de acesso às práticas de flexibilidade laboral, limitações regulatórias, ferramentas digitais utilizadas, monitorização da eficácia das práticas de flexibilidade, benefícios da flexibilidade laboral e desafios associados à sua implementação. Estas dimensões tiveram como objetivo recolher informação complementar sobre o contexto organizacional e sobre a forma como as práticas de flexibilidade laboral são percebidas no âmbito da gestão de pessoas. Contudo, estas dimensões também não foram consideradas nas análises estatísticas, uma vez que não fazem parte das variáveis contempladas no modelo conceptual da investigação.

Todos os itens das escalas utilizadas foram avaliados por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 ("Discordo totalmente") a 5 ("Concordo totalmente"), o que permite medir o grau de concordância dos participantes com as afirmações apresentadas.

Com o objetivo de avaliar a adequação das escalas utilizadas e examinar a estrutura subjacente aos itens, foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) no SPSS. Este procedimento permitiu

analisar a viabilidade das escalas e verificar a organização dos itens em torno dos constructos teóricos definidos na investigação, contribuindo para a validação empírica das dimensões analisadas.

Por fim, ambos os questionários terminaram com uma secção de encerramento e agradecimento, na qual se reforçou o carácter confidencial das respostas e se agradeceu a participação dos respondentes no estudo.

### **6.5.1. Critérios Gerais de Validação das Escalas**

A retenção dos itens nas respetivas escalas foi realizada com base em critérios psicométricos previamente definidos. Foram considerados para retenção os itens que apresentaram cargas fatoriais  $\geq 0,50$ , assegurando uma saturação substantiva no fator extraído.

Adicionalmente, exigiram-se valores de comunalidade adequados ( $h^2 \geq 0,40$ ), garantindo que uma proporção relevante da variância do item era explicada pela solução fatorial. Procedeu-se, igualmente, à exclusão de itens com saturações cruzadas relevantes, a fim de preservar a pureza fatorial e a validade discriminante entre as dimensões.

A consistência interna das escalas foi avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, considerando-se valores de  $\alpha \geq 0,70$  como indicativos de fiabilidade aceitável, em conformidade com os critérios psicométricos convencionalmente adotados na literatura.

## **6.6. Estratégia de Análise de Dados**

A análise estatística dos dados foi realizada com recurso ao software IBM SPSS Statistics, complementada pela utilização da macro PROCESS para SPSS (Hayes, 2018). Para a testagem do modelo conceptual recorreu-se ao Modelo 4 da macro PROCESS, correspondente a um modelo de mediação com mediadores em paralelo.

Em ambas as amostras, o Bem-estar foi operacionalizado em duas dimensões: Bem-estar organizacional e Bem-estar pessoal, as quais foram incluídas simultaneamente como mediadoras entre a flexibilidade laboral e o WLB.

A significância dos efeitos indiretos foi estimada por meio do método de *bootstrapping*, com 5.000 reamostragens e intervalos de confiança de 95%.

### **6.6.1. Análise por Grupo**

As análises foram conduzidas separadamente para cada uma das populações em estudo — colaboradores e Gestores/Profissionais de RH —, com o objetivo de examinar as relações entre as variáveis no interior de cada grupo.

Numa primeira etapa, foram calculadas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, valores mínimos e máximos), com o objetivo de caracterizar a distribuição das variáveis em análise. Numa segunda etapa, foram calculados coeficientes de correlação de Pearson, para analisar a direção, a magnitude e a significância estatística das associações entre as variáveis nucleares do modelo conceptual: flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB.

Posteriormente, procedeu-se à testagem do modelo conceptual de mediação através da macro PROCESS para SPSS (Hayes, 2018), utilizando o Modelo 4, especificado com dois mediadores em paralelo. Em ambas as amostras, o Bem-estar foi operacionalizado nas dimensões de Bem-estar organizacional e de Bem-estar pessoal, as quais foram incluídas simultaneamente como variáveis mediadoras entre a flexibilidade laboral e o WLB.

A estimativa dos efeitos diretos e indiretos foi realizada com recurso ao método de *bootstrapping*, com 5.000 reamostragens e intervalos de confiança a 95%. A significância do efeito indireto foi determinada com base nos intervalos de confiança *bootstrap*, sendo considerada evidência estatisticamente significativa de mediação quando o intervalo de confiança não incluía o valor zero.

Em todas as análises foi adotado um nível de significância estatística de  $p < 0,05$ .

As análises estatísticas foram conduzidas separadamente para cada amostra. A comparação entre os resultados obtidos nas duas populações é desenvolvida posteriormente na secção de discussão, assumindo uma natureza explicativa e não inferencial.

## **6.7. Considerações Éticas**

A presente investigação foi desenvolvida em estrita observância dos princípios éticos aplicáveis à investigação em Ciências Sociais e Humanas, assegurando o respeito pela autonomia, dignidade, privacidade e integridade dos participantes, bem como o cumprimento das boas práticas científicas.

Previamente ao início da recolha de dados, foi submetido um pedido formal de apreciação ética à Comissão de Ética das Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Minho, tendo sido obtida a respetiva autorização para a realização do estudo, conforme apresentado no Anexo A. Este procedimento

garantiu que o desenho metodológico, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos adotados se encontravam em conformidade com os princípios éticos e deontológicos aplicáveis à investigação académica.

Antes do preenchimento do questionário, foi disponibilizada aos potenciais participantes uma nota informativa detalhada, na qual se explicitavam os objetivos do estudo, o seu enquadramento no âmbito de uma dissertação de mestrado, a natureza voluntária da participação, bem como as condições relativas ao tratamento, ao armazenamento e à utilização dos dados. A participação apenas prosseguia após manifestação expressa de consentimento informado, livre e esclarecido, sendo a submissão do questionário considerada a confirmação desse consentimento.

Foi assegurado o anonimato absoluto dos participantes, não tendo sido recolhidos quaisquer dados que permitissem a identificação direta ou indireta das pessoas inquiridas ou das organizações em que exercem funções. As respostas foram tratadas exclusivamente de forma agregada e utilizadas apenas para fins académicos no âmbito da presente investigação. A participação foi inteiramente voluntária, podendo os participantes interromper ou cessar sua colaboração a qualquer momento, sem qualquer consequência. A recolha de dados foi realizada através da plataforma digital Google Forms, garantindo-se o acesso restrito à investigadora e o armazenamento em suporte digital protegido por credenciais de segurança adequadas.

O tratamento dos dados foi efetuado em conformidade com o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, RGPD), assegurando-se o cumprimento dos princípios da licitude, lealdade, transparência, minimização dos dados, limitação das finalidades, integridade e confidencialidade. Os dados recolhidos serão conservados apenas pelo período estritamente necessário à conclusão da dissertação e, posteriormente, eliminados de forma definitiva.

No âmbito da elaboração da presente investigação, foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial exclusivamente como apoio à estruturação formal do documento e à revisão linguística do texto. A utilização destas ferramentas não envolveu a produção de conteúdo científico, análise de dados ou formulação de conclusões, sendo todo o conteúdo académico da responsabilidade da autora. A utilização foi realizada de forma transparente e responsável, em conformidade com os princípios de integridade académica e com as orientações institucionais aplicáveis.

No caso específico dos Gestores/Profissionais de RH, foi assegurado que as respostas incidiriam exclusivamente sobre práticas organizacionais e percepções institucionais gerais, não implicando a avaliação individualizada de colaboradores, prevenindo-se, assim, qualquer risco de exposição pessoal ou organizacional.

Concluída a descrição do desenho metodológico, o capítulo seguinte apresenta os resultados da análise estatística dos dados recolhidos.

## 7. ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da análise empírica realizada no âmbito da investigação. Inicialmente, procede-se à apresentação da análise fatorial exploratória de cada amostra. De seguida, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, as análises de correlação entre os principais constructos e, por fim, os resultados do teste do modelo de mediação proposto.

### 7.1. Análise de Dados – Colaboradores

A presente secção apresenta os resultados da análise dos dados obtidos a partir da amostra de Colaboradores, documentada no Apêndice A, que participaram no estudo. O objetivo desta análise consiste em examinar as relações entre as principais variáveis em investigação — flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB —, bem como em testar as hipóteses formuladas no modelo conceptual.

Primeiramente, procede-se à apresentação da análise fatorial exploratória que permite aferir a validade interna das escalas de medida. De seguida, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, o que permite obter uma primeira compreensão das perceções dos respondentes relativamente às dimensões analisadas. Posteriormente, procede-se à análise das correlações entre os principais constructos, com o objetivo de identificar associações estatisticamente significativas entre as variáveis consideradas no modelo. Por fim, realiza-se o teste do modelo de mediação proposto, com o objetivo de analisar o papel do bem-estar no trabalho como variável mediadora na relação entre a flexibilidade laboral e as perceções de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

#### 7.1.1. Análise Fatorial Exploratória – Colaboradores

Procedeu-se à realização de Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) das escalas aplicadas à amostra de colaboradores, com o objetivo de examinar a estrutura interna dos instrumentos e assegurar a adequação psicométrica das medidas.

Foi realizada uma primeira AFE com os dez itens da **flexibilidade laboral**, da qual resultou a extração de dois fatores, explicando 68,91% da variância. Contudo, verificou-se que o segundo fator consistia apenas em dois itens e, por esse motivo, não foi considerado estruturalmente estável (Costello & Osborne, 2005). Assim, procedeu-se à realização de uma segunda AFE, forçando a extração de um único fator, a qual explicou 57,24% da variância total.

Verificou-se, no entanto, que um dos itens (“Troca de turnos com colegas”) apresentava valores reduzidos de comunalidade e de peso fatorial, pelo que foi excluído da análise. Deste modo, a análise

fatorial exploratória final, composta por nove itens e estruturada num único fator, revelou um aumento da variância total explicada para 61,45%, apresentando todos os pesos fatoriais valores superiores a 0,50 conforme apresentado na Tabela 5.

Adicionalmente, verificou-se uma boa consistência interna da escala, com um coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,70.

**Tabela 5** - Análise fatorial exploratória e fiabilidade da flexibilidade laboral (colaboradores)

| Item                                     | 1            |
|------------------------------------------|--------------|
| Apoio das chefias à flexibilidade        | 0,85         |
| Gestão flexível do tempo de trabalho     | 0,82         |
| Autonomia no horário de trabalho         | 0,80         |
| Ajuste de horário de trabalho            | 0,80         |
| Autonomia na gestão da carga de trabalho | 0,78         |
| Clareza das políticas de flexibilidade   | 0,78         |
| Autonomia na gestão de pausas            | 0,75         |
| Trabalhar remotamente                    | 0,74         |
| Modelo híbrido                           | 0,72         |
| <b>% de variância explicada</b>          | <b>61,45</b> |
| <b><math>\alpha</math></b>               | <b>0,92</b>  |

Foi realizada uma primeira AFE com os dez itens da escala de **Bem-estar**, tendo sido extraídos dois fatores que explicaram 69,12% da variância. Verificou-se, contudo, que o item (“energia para tarefas diárias”) apresentava *cross-loading*, ou seja, um peso fatorial semelhante em ambos os fatores, o que comprometia a sua discriminação. Em virtude dessa ambiguidade estrutural, o item foi excluído e procedeu-se à realização de uma segunda AFE com os nove itens remanescentes.

Esta segunda análise voltou a extrair dois fatores, explicando 69,33% da variância total, verificando-se que a maioria dos itens apresentou pesos fatoriais superiores a 0,50, conforme apresentado na Tabela 6, o que evidencia uma adequada saturação dos itens nas respetivas dimensões latentes.

O primeiro fator consistiu em seis itens associados a práticas, políticas e percepções organizacionais de promoção do bem-estar, sendo, por esse motivo, designado como bem-estar organizacional, em consonância com a conceptualização de well-being at work proposta por Fisher (2014), que integra dimensões afetivas e cognitivas da experiência laboral no contexto organizacional.

O segundo fator, composto por três itens relacionados com a percepção subjetiva de bem-estar e com a experiência individual no desempenho profissional, foi designado por Bem-estar pessoal, refletindo a dimensão experiencial do bem-estar no trabalho, entendida como um estado psicológico positivo associado à satisfação e ao funcionamento adaptativo, conforme enquadrado por Fisher (2014) e pela Self-Determination Theory de Ryan e Deci (2001).

Verificou-se igualmente uma boa consistência interna em ambos os fatores, apresentando valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70, o que evidencia adequada fiabilidade das dimensões identificadas.

**Tabela 6** - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do Bem-estar organizacional (colaboradores)

| <b>Item</b>                              | <b>1</b>     | <b>2</b>     |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| Motivação nas tarefas diárias            | <b>0,89</b>  | 0,23         |
| Satisfação no local de trabalho          | <b>0,88</b>  | 0,26         |
| Experiências positivas no trabalho       | <b>0,86</b>  | 0,23         |
| Realização pessoal no trabalho           | <b>0,83</b>  | 0,27         |
| Sinto-me valorizado na organização       | <b>0,83</b>  | 0,21         |
| Boas relações com colegas                | <b>0,47</b>  | 0,30         |
| Capacidade para exigências profissionais | 0,12         | <b>0,82</b>  |
| Satisfação com a vida                    | 0,24         | <b>0,78</b>  |
| Equilíbrio emocional                     | 0,43         | <b>0,67</b>  |
| <b>% de variância explicada</b>          | <b>46,10</b> | <b>23,23</b> |
| <b><math>\alpha</math></b>               | <b>0,72</b>  | <b>0,92</b>  |

A primeira AFE realizada com os dez itens da escala de **WLB** extraiu dois fatores, os quais explicaram 70,78% da variância. Contudo, verificou-se que o segundo fator consistia em apenas dois itens, não sendo, por isso, considerado estruturalmente estável, de acordo com as recomendações de Costello e Osborne (2005). Assim, procedeu-se à realização de uma segunda AFE, o que forçou a extração de um único fator. Esta solução explicou 58,96% da variância total. No entanto, observou-se que o item (“Trabalho fora do horário/em casa”) apresentava um valor de comunalidade muito reduzido, revelando fraca contribuição para a estrutura fatorial, pelo que foi excluído da análise.

Deste modo, a AFE final foi realizada com nove itens, extraindo-se um único fator, e verificou-se um aumento da variância total explicada para 64,07%. Todos os pesos fatoriais se situaram acima de 0,50, como ilustrado na Tabela 7, evidenciando adequada saturação dos itens no fator extraído.

Adicionalmente, verificou-se uma boa consistência interna da escala, com um valor de alfa de Cronbach superior a 0,70.

**Tabela 7** - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do work-life balance (colaboradores)

| <b>Item</b>                                           | <b>1</b>     |
|-------------------------------------------------------|--------------|
| Satisfação com o equilíbrio trabalho/vida             | 0,89         |
| Carga de trabalho e equilíbrio de vida                | 0,88         |
| Tempo para atividades pessoais                        | 0,87         |
| Tenho tempo para a minha família                      | 0,87         |
| Interferência do trabalho na vida pessoal             | 0,81         |
| Equilíbrio trabalho/vida                              | 0,78         |
| Impacto do trabalho na vida pessoal                   | 0,77         |
| Separação trabalho/vida pessoal                       | 0,65         |
| Contributo da flexibilidade para o equilíbrio pessoal | 0,64         |
| <b>% de variância explicada</b>                       | <b>64,07</b> |
| <b><math>\alpha</math></b>                            | <b>0,93</b>  |

### 7.1.2. Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo

Procedeu-se à análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo, considerando a média (M), o desvio padrão (DP), bem como os valores mínimos (Min) e máximo (Max) observados, com o objetivo de caracterizar a distribuição das respostas dos participantes relativamente às dimensões analisadas.

Conforme apresentado na Tabela 8, o Bem-estar Pessoal apresenta a média mais elevada (M = 4,00; DP = 0,66). Em sentido inverso, a Flexibilidade Laboral regista a média mais baixa (M = 3,26; DP = 1,12). As restantes variáveis situam-se acima do ponto médio da escala (pontuação 3).

Estes resultados sugerem uma perceção globalmente positiva destas dimensões por parte dos colaboradores.

**Tabela 8** - Estatística descritiva das variáveis em estudo (Flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance colaboradores)

| <b>Item</b>              | <b>M</b> | <b>DP</b> | <b>Min</b> | <b>Max</b> |
|--------------------------|----------|-----------|------------|------------|
| Flexibilidade Laboral    | 3,26     | 1,12      | 1,00       | 5,00       |
| Bem-estar Pessoal        | 4,00     | 0,66      | 1,33       | 5,00       |
| Bem-estar Organizacional | 3,80     | 0,85      | 1,14       | 5,00       |
| Work-life balance        | 3,70     | 0,85      | 1,00       | 5,00       |

### 7.1.3. Correlações entre as Variáveis

De seguida procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis em estudo, com o objetivo de examinar a existência de associações estatisticamente significativas entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB.

Conforme apresentado na Tabela 9, verificam-se correlações de Pearson positivas e estatisticamente significativas entre todas as variáveis em estudo ( $p < 0,001$ ). A associação mais forte observa-se entre Bem-estar Pessoal e WLB ( $r = 0,65$ ), bem como entre Bem-estar Organizacional e WLB ( $r = 0,65$ ).

**Tabela 9** - Correlações entre a flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance colaboradores

| <b>Item</b>                 | <b>1</b> | <b>2</b>            | <b>3</b>            | <b>4</b>            |
|-----------------------------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. Flexibilidade Laboral    |          | 0,40 <sup>***</sup> | 0,54 <sup>***</sup> | 0,46 <sup>***</sup> |
| 2. Bem-estar Pessoal        |          |                     | 0,63 <sup>***</sup> | 0,65 <sup>***</sup> |
| 3. Bem-estar Organizacional |          |                     |                     | 0,65 <sup>***</sup> |
| 4. Work-life balance        |          |                     |                     |                     |

<sup>\*\*\*</sup>  $p < 0,001$

Em contraste, a associação mais fraca verifica-se entre Flexibilidade Laboral e Bem-estar Pessoal ( $r = 0,40$ ). Assim, verificam-se associações positivas entre a flexibilidade laboral e o Bem-estar, bem como entre a flexibilidade laboral e o WLB.

De forma geral, os resultados evidenciam correlações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, sugerindo que níveis mais elevados de flexibilidade laboral estão associados a níveis mais elevados de bem-estar no trabalho e a perceções mais favoráveis sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

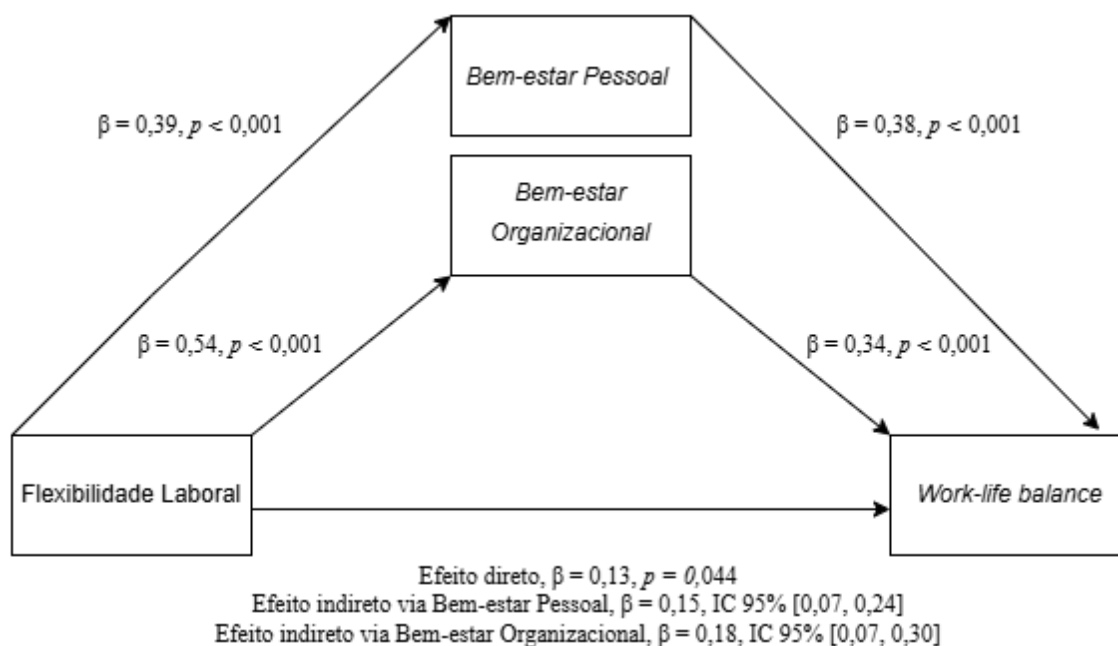
#### 7.1.4. Teste do Modelo de Mediação

Com o objetivo de testar empiricamente o modelo conceptual proposto, procedeu-se à análise de mediação para verificar se o bem-estar no trabalho medeia a relação entre a flexibilidade laboral e o WLB, conforme ilustrado na Figura 2.

Ao analisar o papel do Bem-estar como mediador da relação entre a flexibilidade laboral e o WLB, verificou-se que o modelo é estatisticamente significativo [ $F(3, 176) = 63,74, p < 0,001$ ], explicando 52% da variância do WLB ( $R^2 = 0,52$ ). Observam-se relações diretas positivas e estatisticamente significativas entre a flexibilidade laboral e ambas as dimensões do Bem-estar, bem como entre estas e o WLB (todos  $p < 0,001$ ).

O efeito direto da flexibilidade laboral sobre o WLB é positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0,13, p = 0,044$ ), indicando que níveis mais elevados de flexibilidade laboral se associam a níveis superiores de WLB. Relativamente ao efeito indireto, este revela-se igualmente estatisticamente significativo, quer através do mediador Bem-estar pessoal ( $\beta = 0,15, IC\ 95\% [0,07, 0,24]$ ), quer através do mediador Bem-estar organizacional ( $\beta = 0,18, IC\ 95\% [0,07, 0,30]$ ). Estes resultados sugerem que o Bem-estar, em ambas as suas dimensões, desempenha um papel mediador na relação entre a flexibilidade laboral e o WLB.

Considerando que o efeito direto permanece estatisticamente significativo, conclui-se tratar de mediação parcial. Assim, níveis mais elevados de flexibilidade laboral associam-se a pontuações superiores de Bem-estar pessoal e organizacional, as quais, por sua vez, relacionam-se com níveis mais elevados de WLB.



**Figura 2** - Bem-estar como mediador da relação entre flexibilidade laboral e work-life balance (colaboradores)

Em suma, os resultados obtidos fornecem suporte empírico ao modelo teórico proposto, evidenciando que a flexibilidade laboral se associa positivamente ao Bem-estar no trabalho e ao WLB, verificando-se igualmente o papel mediador do Bem-estar nesta relação.

### 7.1.5. Tabela de Síntese

Para sintetizar os resultados da análise da amostra de colaboradores, a Tabela 10 apresenta o resumo do teste das hipóteses formuladas no modelo conceptual.

**Tabela 10** - Síntese do teste das hipóteses (colaboradores)

| Hipótese | Relação Analisada                                                          | Resultado                     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| H1       | Flexibilidade laboral → WLB                                                | Confirmada                    |
| H2       | Flexibilidade laboral → Bem-estar no trabalho                              | Confirmada                    |
| H3       | O bem-estar no trabalho medeia a relação entre flexibilidade laboral e WLB | Confirmada (mediação parcial) |

Conforme apresentado na Tabela 10, os resultados obtidos fornecem suporte empírico às hipóteses formuladas para a amostra de colaboradores. Verifica-se que a flexibilidade laboral associa-se positivamente ao Bem-estar no trabalho e ao WLB. Adicionalmente, observa-se que o Bem-estar no trabalho exerce efeito mediador na relação entre flexibilidade laboral e WLB, com mediação parcial.

Em síntese, os resultados obtidos evidenciam associações positivas entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB, oferecendo suporte empírico ao modelo conceptual proposto.

## **7.2. Análise de Dados – Gestores/Profissionais de Recursos Humanos**

Nesta secção apresentam-se os resultados da análise de dados relativos à amostra de Gestores/Profissionais de RH que participaram no estudo. À semelhança da secção anterior, procede-se inicialmente à apresentação da análise confirmatória exploratória, que avalia a validade interna das escalas de medida. De seguida, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis em análise, seguidas da análise das relações entre os constructos considerados no modelo conceptual.

Por fim, procede-se ao teste das hipóteses formuladas para esta amostra, com o objetivo de analisar como as práticas organizacionais de flexibilidade laboral se relacionam com o Bem-estar dos colaboradores e com a promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal nas organizações, conforme percebido pelos gestores e profissionais de RH inquiridos.

### **7.2.1. Análise Confirmatória Exploratória – Gestores/Profissionais de Recursos Humanos**

Procedeu-se à realização da AFE para as escalas aplicadas à amostra de Gestores/Profissionais de RH, com o objetivo de examinar a estrutura interna dos instrumentos e assegurar a adequação psicométrica das medidas neste grupo específico.

Os resultados da AFE realizada com os 12 itens da escala de **flexibilidade laboral** indicaram a extração de um único fator, que explica 61% da variância, conforme evidenciado na Tabela 11. Todos os pesos fatoriais apresentaram valores superiores a 0,50, evidenciando adequada saturação dos itens no fator identificado. Verificou-se igualmente uma boa consistência interna da escala, com um valor de alfa de Cronbach superior a 0,70.

**Tabela 11** - Análise fatorial exploratória e fiabilidade da flexibilidade laboral (gestores/profissionais RH)

| <b>Item</b>                                                                | <b>1</b>     |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Valorização da flexibilidade na cultura organizacional                     | 0,88         |
| Abrangência das práticas de flexibilidade na organização                   | 0,86         |
| Perceção da aplicação consistente das políticas de flexibilidade           | 0,85         |
| Adequação das políticas de flexibilidade às necessidades dos colaboradores | 0,85         |
| Perceção do apoio das chefias à utilização das práticas de flexibilidade   | 0,81         |
| Perceção sobre a existência de políticas formais de flexibilidade laboral  | 0,76         |
| Revisão e acompanhamento das políticas de flexibilidade                    | 0,75         |
| Aceitação organizacional das práticas de flexibilidade                     | 0,75         |
| Apoio organizacional à implementação do teletrabalho                       | 0,74         |
| Preparação das chefias para a gestão de equipas em regime híbrido          | 0,72         |
| Utilização prática das opções de flexibilidade laboral                     | 0,69         |
| Monitorização do impacto das práticas de flexibilidade laboral             | 0,67         |
| <b>% de variância explicada</b>                                            | <b>61,00</b> |
| <b><math>\alpha</math></b>                                                 | <b>0,94</b>  |

A AFE realizada com os 10 itens da escala de **Bem-estar** resultou na extração de dois fatores, os quais explicam 79,86% da variância, apresentando todos os pesos fatoriais valores superiores a 0,50, conforme evidenciado na Tabela 12, o que evidencia adequada saturação dos itens nas respetivas dimensões.

O primeiro fator consistiu em seis itens associados a práticas, políticas e condições organizacionais promotoras de Bem-estar, sendo, por esse motivo, designado como Bem-estar organizacional, em consonância com a conceptualização de well-being at work proposta por Fisher (2014), que integra dimensões afetivas e cognitivas da experiência laboral, influenciadas pelo contexto organizacional.

O segundo fator, composto por quatro itens relacionados com a perceção subjetiva de Bem-estar e de funcionamento psicológico positivo no exercício das funções profissionais, foi designado por Bem-estar pessoal, refletindo a dimensão experiencial do Bem-estar no trabalho, tal como conceptualizado por Ryan e Deci (2001).

Verificou-se igualmente uma boa consistência interna em ambos os fatores, apresentando valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70, o que indica a fiabilidade das dimensões identificadas.

**Tabela 12** - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do Bem-estar organizacional (gestores/profissionais RH)

| <b>Item</b>                                                                     | <b>1</b>     | <b>2</b>     |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Consideração do bem-estar dos colaboradores na tomada de decisão                | <b>0,92</b>  | 0,11         |
| Prioridade atribuída ao bem-estar na organização                                | <b>0,89</b>  |              |
| Apoio das chefias à promoção do bem-estar                                       | <b>0,86</b>  |              |
| Recursos internos de apoio ao bem-estar dos colaboradores                       | <b>0,86</b>  | 0,14         |
| Níveis de bem-estar dos colaboradores                                           | <b>0,85</b>  |              |
| Contributo das políticas de recursos humanos para o bem-estar dos colaboradores | <b>0,84</b>  | 0,23         |
| Contributo da flexibilidade para o bem-estar dos colaboradores                  | 0,12         | <b>0,94</b>  |
| Contributo da flexibilidade para a satisfação profissional                      | 0,12         | <b>0,94</b>  |
| Contributo da flexibilidade para a redução do <i>stress</i> laboral             |              | <b>0,93</b>  |
| Contributo do bem-estar para o desempenho profissional                          | 0,17         | <b>0,81</b>  |
| <b>% de variância explicada</b>                                                 | <b>46,04</b> | <b>33,82</b> |
| <b><math>\alpha</math></b>                                                      | <b>0,94</b>  | <b>0,93</b>  |

A AFE realizada com os 10 itens da escala de **WLB** resultou na extração de dois fatores, os quais explicam 74,32% da variância, apresentando todos os pesos fatoriais valores superiores a 0,50, tal como apresentado na Tabela 13, o que evidencia adequada saturação dos itens nas respetivas dimensões.

O primeiro fator consistiu em sete itens associados à perceção de harmonia e de articulação positiva entre os domínios profissional e pessoal, sendo, por esse motivo, designado como Equilíbrio Trabalho/Vida, em consonância com a conceptualização proposta por Greenhaus e Allen (2011).

O segundo fator, composto por três itens, foi designado por Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida, uma vez que os seus conteúdos remetem para a forma como os indivíduos regulam a permeabilidade e integração entre os domínios profissional e pessoal, em linha com a perspetiva de Kossek et al. (2014).

Verificou-se igualmente uma boa consistência interna em ambos os fatores, apresentando valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70, o que indica a fiabilidade das dimensões identificadas.

**Tabela 13** - Análise fatorial exploratória e fiabilidade do work-life balance (gestores/profissionais RH)

| <b>Item</b>                                                         | <b>1</b>     | <b>2</b>     |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Importância do equilíbrio trabalho/vida na organização              | <b>0,95</b>  | 0,10         |
| Consideração das necessidades pessoais na organização               | <b>0,89</b>  | 0,17         |
| Nível de equilíbrio trabalho/vida dos colaboradores                 | <b>0,88</b>  | 0,27         |
| Consideração das necessidades pessoais pelas chefias                | <b>0,87</b>  |              |
| Perceção do equilíbrio trabalho/vida                                | <b>0,86</b>  | 0,21         |
| Perceção do impacto das políticas de RH no equilíbrio trabalho/vida | <b>0,73</b>  | 0,32         |
| Perceção da gestão das responsabilidades pessoais                   | <b>0,65</b>  | 0,36         |
| Perceção do impacto do teletrabalho no equilíbrio trabalho/vida     |              | <b>0,90</b>  |
| Contributo do equilíbrio trabalho/vida para o desempenho            | 0,18         | <b>0,81</b>  |
| Autonomia horária Vs. conflito trabalho/família                     | 0,24         | <b>0,75</b>  |
| <b>% de variância explicada</b>                                     | <b>50,21</b> | <b>24,10</b> |
| <b><math>\alpha</math></b>                                          | <b>0,94</b>  | <b>0,78</b>  |

### 7.2.2. Estatísticas Descritivas das Variáveis

Procedeu-se igualmente à análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo na amostra de Gestores/Profissionais de RH, considerando a média (M), o desvio padrão (DP) e os valores mínimo (Min) e máximo (Max) observados.

Conforme apresentado na Tabela 14, a variável Bem-estar Organizacional apresenta a média mais elevada (M = 4,60; DP = 0,59). Em sentido inverso, a Flexibilidade Laboral regista a média mais baixa (M = 3,49; DP = 0,97), apresentando igualmente o maior desvio padrão. As restantes variáveis — Equilíbrio Trabalho/Vida, Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida e Bem-estar Pessoal — situam-se em valores intermédios, mantendo-se acima do ponto médio da escala.

Estes resultados sugerem uma perceção globalmente positiva das dimensões analisadas entre os Gestores/Profissionais de RH, destacando-se níveis elevados de Bem-estar organizacional e equilíbrio trabalho/vida, embora a flexibilidade laboral apresente valores médios mais moderados e maior variabilidade nas respostas.

**Tabela 14** - Estatística descritiva das variáveis em estudo (Flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance gestores/profissionais RH)

| Item                               | M    | DP   | Min  | Max  |
|------------------------------------|------|------|------|------|
| Flexibilidade Laboral              | 3,49 | 0,97 | 1,00 | 5,00 |
| Bem-estar Organizacional           | 4,60 | 0,59 | 3,00 | 5,00 |
| Bem-estar Pessoal                  | 3,88 | 0,97 | 1,00 | 5,00 |
| Equilíbrio Trabalho/Vida           | 4,44 | 0,62 | 2,67 | 5,00 |
| Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida | 3,95 | 0,85 | 1,29 | 5,00 |

### 7.2.3. Correlações entre as Variáveis

De seguida procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis em estudo nesta amostra, com o objetivo de examinar a existência de associações estatisticamente significativas entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB.

Conforme apresentado na Tabela 15, as correlações de Pearson evidenciam associações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo.

A associação mais forte verifica-se entre Bem-estar Pessoal e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal ( $r = 0,85$ ;  $p < 0,001$ ). Em contraste, a associação menos intensa observa-se entre Flexibilidade Laboral e Bem-estar Organizacional ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ).

**Tabela 15** - Correlações entre a flexibilidade laboral, Bem-estar e work-life balance (gestores/profissionais RH)

| Item                                          | 1 | 2                 | 3                   | 4                   | 5                   |
|-----------------------------------------------|---|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. Flexibilidade Laboral                      |   | 0,24 <sup>*</sup> | 0,65 <sup>***</sup> | 0,26 <sup>*</sup>   | 0,72 <sup>***</sup> |
| 2. Bem-estar Organizacional                   |   |                   | 0,25 <sup>*</sup>   | 0,78 <sup>***</sup> | 0,31 <sup>**</sup>  |
| 3. Bem-estar Pessoal                          |   |                   |                     | 0,28 <sup>*</sup>   | 0,85 <sup>***</sup> |
| 4. Equilíbrio Trabalho/Vida                   |   |                   |                     |                     | 0,43 <sup>***</sup> |
| 5. Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal |   |                   |                     |                     |                     |

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

### 7.2.4. Teste do Modelo de Mediação

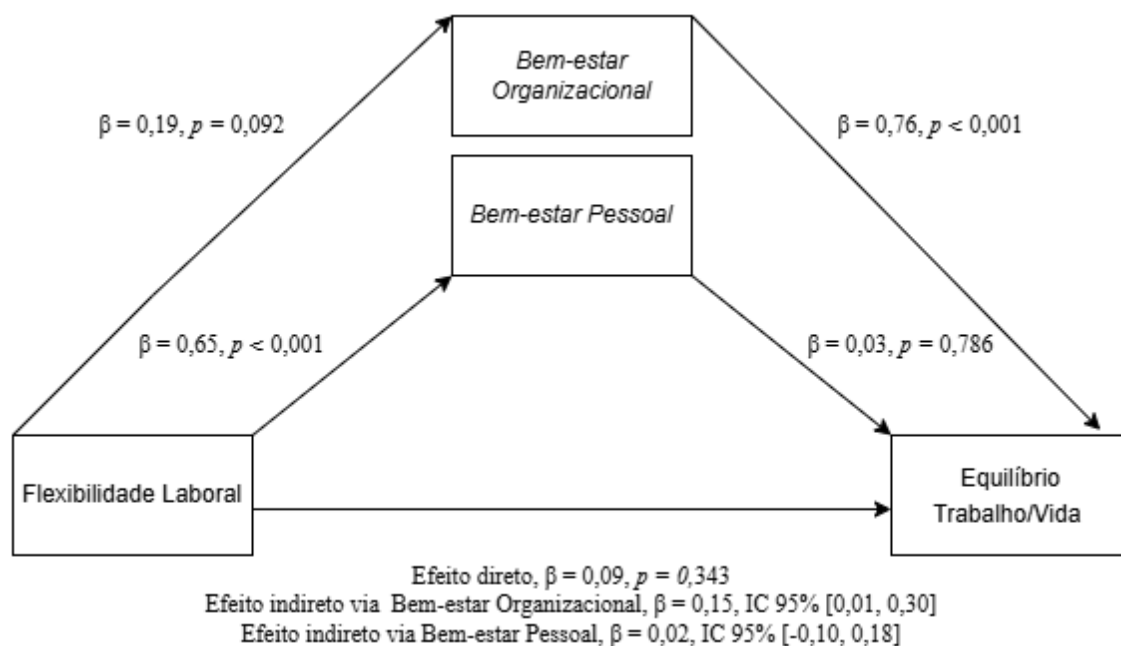
Ao analisar o papel do Bem-estar como mediador da relação entre a flexibilidade laboral e o Equilíbrio Trabalho/Vida, conforme ilustrado na Figura 3, verificou-se que o modelo é estatisticamente significativo [ $F(3, 72) = 39,41$ ,  $p < 0,001$ ], explicando 62% da variância do Equilíbrio Trabalho/Vida ( $R^2 = 0,62$ ), o que indica elevada capacidade explicativa.

No que respeita às relações diretas estimadas no modelo, verifica-se que a flexibilidade laboral apresenta uma associação positiva e estatisticamente significativa com o Bem-estar Pessoal ( $\beta = 0,65$ ,  $p < 0,001$ ). Contudo, a associação entre flexibilidade laboral e Bem-estar Organizacional não se revelou estatisticamente significativa ( $\beta = 0,19$ ,  $p = 0,092$ ). Por sua vez, apenas o Bem-estar Organizacional apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com o Equilíbrio Trabalho/Vida ( $\beta = 0,76$ ,  $p < 0,001$ ), não se observando uma associação estatisticamente significativa entre o Bem-estar Pessoal e o Equilíbrio Trabalho/Vida ( $\beta = 0,03$ ,  $p = 0,786$ ).

Relativamente ao efeito direto da flexibilidade laboral sobre o Equilíbrio Trabalho/Vida, observa-se que este apresenta um coeficiente positivo, embora não estatisticamente significativo ( $\beta = 0,09$ ,  $p = 0,343$ ). Este resultado sugere que, quando consideradas simultaneamente as dimensões de Bem-estar incluídas no modelo, a flexibilidade laboral não exerce um efeito direto estatisticamente significativo sobre o Equilíbrio Trabalho/Vida. Perante a ausência de significância estatística do efeito direto estimado, procedeu-se à análise dos efeitos indiretos, com vista à avaliação da eventual ocorrência de mediação.

No que diz respeito aos efeitos indiretos, verifica-se que apenas o efeito mediado pelo Bem-estar Organizacional é estatisticamente significativo ( $\beta = 0,15$ , IC 95% [0,01, 0,30]), uma vez que o respetivo intervalo de confiança não inclui o zero. Em sentido contrário, o efeito indireto via Bem-estar Pessoal não se revelou estatisticamente significativo ( $\beta = 0,02$ , IC 95% [-0,10, 0,18]), dado que o respetivo intervalo de confiança inclui o zero.

Dado que o efeito direto não se revelou estatisticamente significativo e que apenas o efeito indireto, mediado pelo Bem-estar Organizacional, apresentou significância estatística, conclui-se que apenas esta variável desempenha um papel mediador na relação entre a flexibilidade laboral e o Equilíbrio Trabalho/Vida, configurando-se uma mediação total neste modelo. Adicionalmente, verifica-se que o Bem-estar Pessoal não evidencia um efeito mediador estatisticamente significativo, pelo que as conclusões se circunscrevem exclusivamente ao domínio do Bem-estar Organizacional.



**Figura 3** - Bem-estar como mediador da relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida (gestores/profissionais RH)

Os resultados deste modelo evidenciam que, na amostra de Gestores/Profissionais de RH, a relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida ocorre de forma indireta através do Bem-estar Organizacional. Embora o efeito direto da flexibilidade laboral sobre o Equilíbrio Trabalho/Vida não seja estatisticamente significativo, verifica-se um efeito indireto significativo mediado pelo Bem-estar Organizacional. Deste modo, não se observa evidência estatística suficiente para sustentar o papel mediador do Bem-estar Pessoal neste modelo.

Ao analisar o papel do Bem-estar como mediador da relação entre a flexibilidade laboral e a Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal, conforme ilustrado na Figura 4, verificou-se que o modelo apresenta resultados estatisticamente significativos.

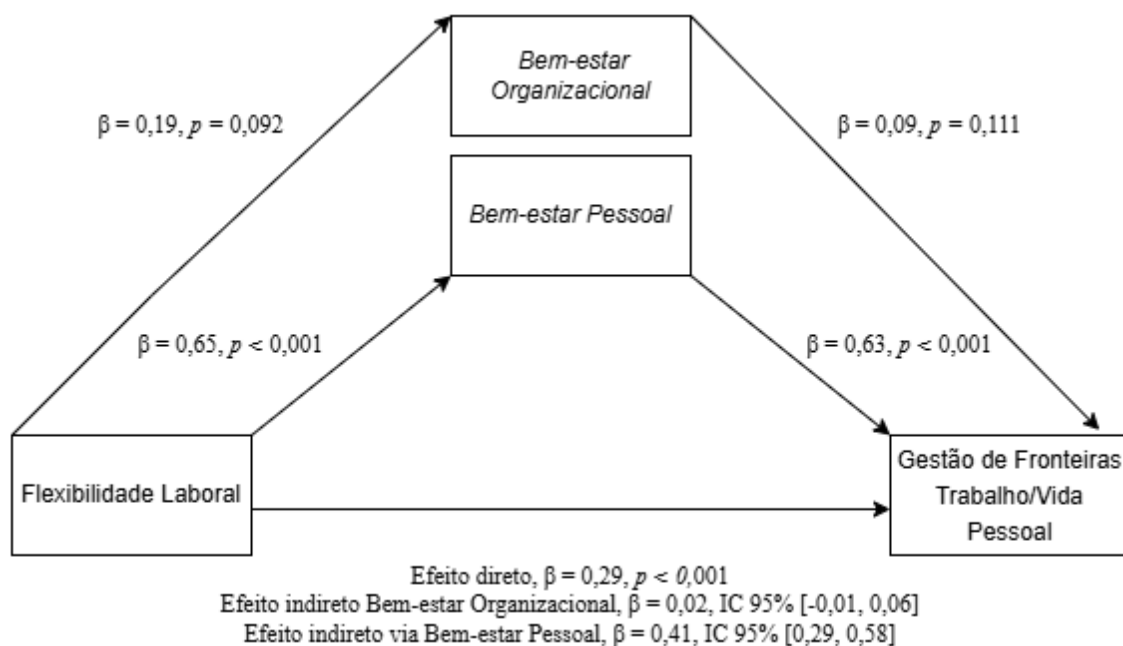
Observa-se que a flexibilidade laboral apresenta relação positiva e estatisticamente significativa com o Bem-estar Pessoal ( $\beta = 0,65, p < 0,001$ ), mas não com o Bem-estar Organizacional ( $\beta = 0,19, p = 0,092$ ).

Relativamente à variável dependente, verifica-se que o Bem-estar Pessoal apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal ( $\beta = 0,63, p < 0,001$ ), enquanto o Bem-estar Organizacional não apresenta associação estatisticamente significativa ( $\beta = 0,09, p = 0,111$ ).

O efeito direto da flexibilidade laboral sobre a Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal é positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0,29, p < 0,001$ ). No que respeita aos efeitos indiretos,

verifica-se que apenas o efeito mediado pelo Bem-estar Pessoal é estatisticamente significativo ( $\beta = 0,41$ , IC 95% [0,29, 0,58]), uma vez que o intervalo de confiança não inclui o zero. O efeito indireto via Bem-Estar Organizacional não é significativo ( $\beta = 0,02$ , IC 95% [-0,01, 0,06]).

Tendo em consideração que o efeito direto da flexibilidade laboral sobre a Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal se mantém estatisticamente significativo e que se verifica igualmente um efeito indireto significativo através do Bem-estar Pessoal, conclui-se que este modelo evidencia uma mediação parcial. Neste caso, o Bem-estar Pessoal, e não o Bem-estar Organizacional, assume o papel de mediador na relação entre flexibilidade laboral e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal.



**Figura 4** - Bem-estar como mediador da relação entre flexibilidade laboral e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal (gestores/profissionais RH)

### 7.2.5. Tabela de Síntese

De forma semelhante, a Tabela 16 apresenta a síntese do teste das hipóteses formuladas para a amostra de Gestores/Profissionais de RH.

**Tabela 16** - Síntese do teste das hipóteses (gestores/profissionais de RH)

| Hipótese | Relação Analisada                                                                                              | Resultado                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H4       | Práticas organizacionais de flexibilidade →<br>Promoção do WLB na organização                                  | Confirmada                                                                                                                                                                                                                                                       |
| H5       | Práticas organizacionais de flexibilidade → Bem-<br>estar percebido dos colaboradores                          | Confirmada                                                                                                                                                                                                                                                       |
| H6       | O Bem-estar percebido medeia a relação entre<br>práticas organizacionais de flexibilidade e promoção<br>do WLB | Parcialmente<br>confirmada: mediação<br>total via Bem-estar<br>Organizacional no<br>modelo relativo ao<br>Equilíbrio<br>Trabalho/Vida;<br>mediação parcial via<br>Bem-estar Pessoal no<br>modelo relativo à<br>Gestão de Fronteiras<br>Trabalho/Vida<br>Pessoal. |

Conforme apresentado na Tabela 16, os resultados indicam que a maioria das hipóteses formuladas para a amostra de Gestores/Profissionais de RH obteve suporte empírico. Observa-se que as práticas organizacionais de flexibilidade se associam positivamente à percepção de promoção do WLB e ao Bem-estar percebido dos colaboradores. Contudo, os resultados relativos à mediação evidenciam padrões diferenciados em função da dimensão de Bem-estar considerada e da variável dependente analisada. No modelo relativo ao Equilíbrio Trabalho/Vida, verifica-se uma mediação total através do Bem-estar Organizacional, não se observando efeito mediador estatisticamente significativo do Bem-estar Pessoal. Por sua vez, no modelo relativo à Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal, verifica-se uma mediação parcial através do Bem-estar Pessoal, não se observando efeito mediador estatisticamente significativo do Bem-estar Organizacional. Assim, a Hipótese 6 deve ser considerada parcialmente confirmada.

Em síntese, os resultados obtidos evidenciam associações positivas entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e WLB nas duas amostras analisadas. Contudo, a análise dos modelos de mediação revela que o papel mediador do Bem-estar não se manifesta de forma uniforme. Na amostra de colaboradores, o Bem-estar Pessoal e o Bem-estar Organizacional medeiam parcialmente a relação entre flexibilidade laboral e WLB. Já na amostra de Gestores/Profissionais de RH, observam-se padrões diferenciados: o Bem-estar Organizacional medeia totalmente a relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida, enquanto o Bem-estar Pessoal medeia parcialmente a relação entre flexibilidade laboral e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal. Estes resultados sugerem que as práticas organizacionais orientadas para a promoção da flexibilidade laboral podem contribuir para percepções mais favoráveis sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, embora esse efeito dependa da dimensão de Bem-estar e da dimensão de WLB considerada. Estes resultados serão discutidos no capítulo seguinte à luz da literatura revista.

## **8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo tem como objetivo discutir os resultados obtidos na fase empírica da investigação, procurando interpretá-los à luz das questões de investigação e das hipóteses formuladas, bem como do enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura. A análise desenvolvida pretende compreender de que forma os resultados obtidos contribuem para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e o WLB.

Para esse efeito, a discussão será realizada considerando, numa primeira fase, os resultados obtidos junto da amostra de Colaboradores e, posteriormente, a perspetiva dos Gestores/Profissionais de RH. Por fim, será apresentada uma análise comparativa entre as duas populações, permitindo identificar convergências e diferenças nas perceções relativas ao papel da flexibilidade laboral na promoção do Bem-estar e do equilíbrio entre os diferentes domínios da vida.

### **8.1 Discussão dos resultados – Colaboradores**

Os resultados obtidos junto da amostra de colaboradores permitem aprofundar a compreensão da relação entre flexibilidade laboral, Bem-estar no trabalho e o WLB. De forma geral, os resultados empíricos obtidos fornecem suporte ao modelo conceptual proposto, evidenciam associações positivas entre as variáveis analisadas e confirmam as hipóteses formuladas para esta população. Ainda assim, uma leitura exclusivamente confirmatória destes resultados poderia revelar-se redutora, sendo importante enquadrá-los numa perspetiva crítica e não linear.

Os resultados obtidos confirmam a Hipótese 1 (H1), evidenciando que a flexibilidade laboral está positivamente associada ao equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Este resultado está alinhado com a literatura que demonstra que a possibilidade de maior autonomia na organização do trabalho constitui um fator relevante para a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. A flexibilidade laboral permite aos colaboradores gerir de forma mais eficaz as exigências associadas aos diferentes papéis sociais, contribuindo para uma perceção mais equilibrada da relação entre trabalho e vida pessoal (Allen et al., 2015; Chung & van der Horst, 2018).

A evidência empírica obtida neste estudo converge igualmente com investigações anteriores que têm analisado o impacto das modalidades de trabalho flexível no equilíbrio trabalho/vida. Allen et al. (2015) demonstram que colaboradores com acesso a regimes flexíveis de trabalho apresentam níveis mais elevados de perceção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uma vez que dispõem de maior

controlo sobre a organização do tempo de trabalho. De forma semelhante, estudos recentes indicam que modelos de trabalho híbrido e outras modalidades de flexibilidade laboral contribuem para melhorar a gestão das responsabilidades profissionais e familiares, promovendo níveis mais elevados de WLB (Decker et al., 2025). Assim, os resultados obtidos reforçam a evidência empírica de que a flexibilidade laboral é um fator facilitador da conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Não obstante, importa salientar que a literatura tem vindo a evidenciar o carácter ambivalente da flexibilidade laboral. Embora esta possa facilitar a gestão dos papéis e promover o equilíbrio, pode igualmente contribuir para o esbatimento das fronteiras entre trabalho e vida pessoal e para o aumento da disponibilidade permanente, sobretudo em contextos organizacionais caracterizados por elevadas exigências ou ausência de limites claros (Kelliher & Anderson, 2010; Huo & Jiang, 2023). O facto de estes efeitos não emergirem de forma evidente nos resultados obtidos sugere que as perceções dos colaboradores poderão refletir sobretudo os benefícios mais imediatos e visíveis da flexibilidade, não captando integralmente as suas dimensões mais ambivalentes.

Os resultados obtidos permitem igualmente confirmar a Hipótese 2 (H2), evidenciando que a flexibilidade laboral está positivamente associada ao Bem-estar no trabalho. Este resultado reforça a ideia de que condições de trabalho que promovem autonomia e capacidade de decisão sobre a organização das tarefas tendem a contribuir para níveis mais elevados de bem-estar psicológico dos colaboradores. O Bem-estar no trabalho constitui um constructo multidimensional que integra dimensões afetivas, cognitivas e sociais da experiência laboral, refletindo a forma como os colaboradores avaliam e experienciam o seu contexto de trabalho (Zheng et al., 2015).

A relação observada entre flexibilidade laboral e bem-estar no trabalho pode ser interpretada à luz do modelo Job Demands-Resources (JD-R), segundo o qual os recursos laborais desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar e na mitigação dos efeitos negativos das exigências do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Neste enquadramento teórico, a flexibilidade laboral pode ser entendida como um recurso organizacional que aumenta a perceção de controlo sobre o trabalho e contribui para melhorar a qualidade da experiência laboral dos colaboradores.

Os resultados obtidos encontram igualmente suporte em estudos empíricos que têm analisado a relação entre recursos laborais e bem-estar psicológico. Kim et al. (2022) demonstram que contextos organizacionais que promovem autonomia e flexibilidade tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar dos colaboradores e níveis mais baixos de *stress* relacionado com o trabalho. De forma semelhante, Zheng et al. (2015) evidenciam que ambientes de trabalho caracterizados por maior

autonomia e suporte organizacional estão associados a níveis superiores de satisfação profissional e bem-estar geral, reforçando a importância das condições organizacionais na promoção de experiências laborais positivas.

Os resultados obtidos permitem ainda confirmar a Hipótese 3 (H3), evidenciando que o bem-estar no trabalho desempenha um papel mediador na relação entre a flexibilidade laboral e o WLB. A análise realizada indica a existência de uma mediação parcial, sugerindo que a flexibilidade laboral influencia o equilíbrio entre vida profissional e pessoal não apenas de forma direta, mas também através da promoção de níveis mais elevados de bem-estar no trabalho.

Este resultado sugere que o bem-estar constitui um mecanismo explicativo relevante na relação entre a flexibilidade laboral e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Colaboradores que beneficiam de maior flexibilidade na organização do trabalho tendem a experienciar níveis mais elevados de bem-estar psicológico, o que, por sua vez, contribui para uma percepção mais positiva do equilíbrio entre os diferentes domínios da vida. Esta interpretação encontra igualmente suporte na literatura empírica recente, que tem vindo a evidenciar o papel mediador do bem-estar na relação entre práticas organizacionais e qualidade de vida no trabalho (Vaziri et al., 2022).

Adicionalmente, estes resultados podem ser interpretados à luz da Boundary Theory, que enfatiza a importância da gestão das fronteiras entre os domínios do trabalho e da vida pessoal. De acordo com Clark (2000), colaboradores que dispõem de maior flexibilidade na organização do trabalho tendem a desenvolver estratégias mais eficazes de gestão das fronteiras entre papéis profissionais e pessoais, contribuindo para uma percepção mais equilibrada da relação entre trabalho e vida pessoal. Ainda assim, esta gestão não é automática, dependendo da capacidade individual de estabelecer limites e das normas organizacionais que regulam a utilização da flexibilidade.

Em síntese, os resultados obtidos junto da amostra de colaboradores reforçam a importância da flexibilidade laboral enquanto recurso organizacional que pode contribuir simultaneamente para promover o bem-estar no trabalho e facilitar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Contudo, estes resultados devem ser interpretados com cautela, reconhecendo que os efeitos da flexibilidade laboral dependem das condições concretas da sua implementação e podem assumir naturezas distintas em função do contexto organizacional e das experiências individuais dos colaboradores.

Neste sentido, os resultados obtidos sugerem que a flexibilidade laboral, embora globalmente percecionada como um recurso facilitador, não deve ser interpretada de forma universal ou homogénea,

sendo o seu impacto dependente das condições específicas de implementação e das estratégias individuais de gestão das fronteiras entre trabalho e vida pessoal.

## **8.2 Discussão dos resultados – Gestores/Profissionais de Recursos**

### **Humanos**

Para além da análise da perspectiva dos Colaboradores, o presente estudo integrou também a análise das perceções dos Gestores/Profissionais de RH relativamente às práticas organizacionais de flexibilidade laboral e aos seus efeitos no Bem-estar dos colaboradores e na promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal nas organizações.

Os resultados obtidos permitem confirmar as hipóteses formuladas para esta população, evidenciando que as práticas organizacionais de flexibilidade laboral são percecionadas como um fator relevante na promoção de ambientes de trabalho mais equilibrados e sustentáveis. Ainda assim, tal como referido para a amostra de colaboradores, uma leitura exclusivamente confirmatória destes resultados poderá revelar-se limitada, sendo importante considerar a natureza específica desta população e o enquadramento a partir do qual constroem as suas perceções.

A análise realizada permite confirmar a Hipótese 4 (H4), indicando que as práticas organizacionais de flexibilidade estão positivamente associadas à percepção de promoção do WLB na organização. Este resultado encontra-se alinhado com a literatura sobre gestão estratégica de Recursos Humanos, que tem vindo a destacar o papel das políticas organizacionais de flexibilidade na criação de ambientes de trabalho que facilitam a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. De acordo com Kossek et al. (2015), as organizações que implementam políticas de flexibilidade laboral tendem a proporcionar condições mais favoráveis à gestão das exigências profissionais e familiares dos colaboradores, contribuindo para uma percepção mais equilibrada da relação entre trabalho e vida pessoal.

De forma semelhante, Allen et al. (2013) e Chung e Van der Horst (2018) referem que as políticas organizacionais de flexibilidade constituem instrumentos relevantes para apoiar os colaboradores na gestão das múltiplas exigências associadas aos diferentes domínios da vida, contribuindo para níveis mais elevados de percepção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Os resultados obtidos permitem igualmente confirmar a Hipótese 5 (H5), evidenciando que as práticas organizacionais de flexibilidade estão positivamente associadas à percepção, pelos responsáveis da GRH, de níveis mais elevados de Bem-estar dos colaboradores. A literatura tem sublinhado que

organizações que adotam práticas de gestão mais flexíveis e centradas nas necessidades dos colaboradores tendem a favorecer experiências laborais mais positivas, contribuindo para níveis mais elevados de satisfação e Bem-estar no trabalho (Kossek et al., 2015; Zheng et al., 2015). De forma semelhante, Bakker e Demerouti (2017), no âmbito do modelo Job Demands-Resources, destacam que os recursos organizacionais, incluindo a autonomia e a flexibilidade no trabalho, desempenham um papel importante na promoção do bem-estar e na redução dos efeitos negativos das exigências laborais. Os responsáveis de RH deste estudo percebem, assim, claros benefícios na existência deste tipo de recursos organizacionais para o Bem-estar dos colaboradores.

Contudo, importa interpretar estes resultados com cautela. Ao contrário dos colaboradores, que avaliam a flexibilidade a partir da sua experiência direta, os gestores e profissionais de RH analisam estas práticas a partir de uma perspetiva organizacional, frequentemente associada à sua conceção, implementação e legitimação. Esta posição pode influenciar a forma como avaliam a eficácia das práticas organizacionais, conduzindo a uma perceção potencialmente mais positiva da realidade organizacional.

Neste sentido, uma explicação plausível para os níveis elevados de Bem-estar organizacional reportados por este grupo prende-se com a possibilidade de um efeito de desejabilidade social, frequentemente identificado em estudos baseados em autorrelato (Podsakoff et al., 2003). Sendo estes profissionais diretamente responsáveis pela definição e implementação das políticas de gestão de pessoas, é expectável que tendam a avaliar de forma mais favorável as práticas organizacionais, contribuindo para uma representação mais positiva do contexto laboral do que aquela que poderá ser efetivamente experienciada pelos colaboradores.

A análise dos resultados permite considerar a Hipótese 6 (H6) como parcialmente confirmada, uma vez que o papel mediador do Bem-estar percebido não se verificou de forma uniforme em todas as dimensões analisadas. No modelo relativo ao Equilíbrio Trabalho/Vida, apenas o Bem-estar Organizacional apresentou um efeito indireto estatisticamente significativo, configurando uma mediação total entre a flexibilidade laboral e o Equilíbrio Trabalho/Vida. Este resultado sugere que, na perspetiva dos Gestores/Profissionais de RH, a flexibilidade laboral se relaciona com a promoção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal sobretudo quando associada a perceções organizacionais favoráveis à promoção do Bem-estar. Alguns autores (e.g., Kossek et al., 2015; Vaziri et al., 2022) propõem que as práticas que promovem autonomia, suporte e flexibilidade tendem a criar experiências laborais mais positivas, influenciando o Bem-estar e a perceção de equilíbrio entre os domínios da vida. Assim, a perceção dos gestores de RH é que a organização valoriza e implementa políticas de flexibilidade que melhoram o

Bem-estar laboral e a percepção de equilíbrio entre trabalho e vida dos colaboradores. Por outro lado, o Bem-estar Pessoal não apresentou efeito mediador estatisticamente significativo neste modelo, pelo que não existem evidências empíricas suficientes para sustentar a sua função mediadora na relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida.

Num segundo modelo, relativo à Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal, os resultados evidenciam um padrão distinto. Neste caso, o efeito direto da flexibilidade laboral manteve-se estatisticamente significativo e verificou-se um efeito indireto significativo através do Bem-estar Pessoal, configurando uma mediação parcial. Este resultado sugere que a capacidade percebida de gerir fronteiras entre trabalho e vida pessoal depende não apenas das práticas organizacionais de flexibilidade, mas também da forma como essas práticas se relacionam com a percepção de Bem-estar Pessoal dos colaboradores. Assim, os resultados reforçam a natureza multidimensional do Bem-estar e evidenciam que diferentes dimensões deste constructo podem assumir funções distintas na explicação da relação entre flexibilidade laboral e WLB.

Importa ainda salientar que a análise das estatísticas descritivas sugere a existência de maior variabilidade nas respostas relativas à flexibilidade laboral neste grupo. Este aspeto poderá refletir a coexistência de diferentes níveis de maturidade organizacional na implementação destas práticas, bem como a heterogeneidade dos contextos organizacionais representados na amostra. Assim, ainda que a direção das relações entre variáveis seja positiva, a realidade organizacional subjacente poderá ser mais diversa e menos homogênea do que os resultados globais sugerem.

Em síntese, os resultados obtidos a partir da perspetiva dos Gestores/Profissionais de RH reforçam a importância das práticas organizacionais de flexibilidade enquanto instrumentos estratégicos de gestão de pessoas. Estas práticas parecem contribuir não apenas para a promoção do Bem-estar dos colaboradores, mas também para a criação de contextos organizacionais mais favoráveis à conciliação entre vida profissional e pessoal, assumindo um papel relevante na construção de ambientes de trabalho mais sustentáveis e equilibrados.

Ainda assim, estes resultados devem ser interpretados de forma crítica, considerando que a percepção organizacional pode não refletir integralmente a experiência vivida pelos colaboradores e que fatores como a desejabilidade social e a heterogeneidade organizacional podem influenciar a avaliação destas práticas. Neste sentido, a compreensão da flexibilidade laboral exige uma análise que articule diferentes níveis de percepção e que vá além de uma leitura exclusivamente positiva dos seus efeitos.

A literatura tem vindo igualmente a destacar que organizações que adotam políticas de flexibilidade laboral tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação, compromisso organizacional e qualidade da experiência de trabalho dos colaboradores (Allen et al., 2013; Bakker & Demerouti, 2017; Kossek et al., 2015).

Assim, a leitura destes resultados deve considerar que a perceção organizacional, embora relevante do ponto de vista estratégico, pode não refletir integralmente a complexidade das experiências individuais dos colaboradores, reforçando a necessidade de uma análise crítica e multinível das práticas de flexibilidade laboral.

### **8.3 Comparação entre as duas populações**

A análise comparativa entre as duas populações analisadas, Colaboradores e Gestores/Profissionais de RH, permite identificar convergências relevantes nas perceções relativas à flexibilidade laboral, ao Bem-estar e ao WLB. De modo geral, os resultados evidenciam que ambas as populações reconhecem o papel das práticas de flexibilidade laboral na promoção de ambientes de trabalho mais equilibrados e favoráveis ao bem-estar dos colaboradores. Esta convergência encontra suporte na literatura, que tem evidenciado que práticas organizacionais de flexibilidade laboral podem contribuir para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como promover níveis mais elevados de Bem-estar no trabalho (Allen et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020; Wang et al., 2020).

Todavia, a ausência de diferenças substantivas entre as duas populações não deve ser interpretada como um resultado neutro ou meramente confirmatório. Pelo contrário, levanta questões analíticas relevantes, nomeadamente no que respeita às razões subjacentes a esta convergência. Mais do que constatar a existência de resultados semelhantes, importa questionar por que motivo estas semelhanças emergem de forma tão consistente, considerando que as duas populações analisadas ocupam posições distintas no contexto organizacional.

Contudo, as duas populações tendem a interpretar estas práticas a partir de perspetivas distintas. Enquanto os Colaboradores analisam a flexibilidade laboral sobretudo com base na sua experiência direta no quotidiano de trabalho, designadamente nas possibilidades concretas de gestão do tempo e na articulação entre as responsabilidades profissionais e pessoais, os Gestores/Profissionais de RH tendem a avaliá-la a partir de uma perspetiva mais estratégica e organizacional. Neste grupo, a análise centra-se essencialmente na perceção das práticas de flexibilidade laboral existentes na organização, considerando

o seu papel enquanto instrumento de gestão de pessoas e enquanto mecanismo potencial de promoção do bem-estar organizacional e do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

Esta diferença de perspectivas encontra enquadramento em abordagens teóricas que sublinham que diferentes atores organizacionais podem interpretar de forma distinta os mecanismos de gestão das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, refletindo os papéis que desempenham nas organizações (Clark, 2000; Kossek et al., 2014). Neste sentido, a literatura tem igualmente destacado que Gestores/Profissionais de RH tendem a avaliar as práticas de flexibilidade numa lógica de alinhamento entre políticas organizacionais, desempenho organizacional e sustentabilidade do trabalho, enquanto os colaboradores tendem a enfatizar sobretudo os efeitos dessas práticas na sua experiência individual de trabalho e no equilíbrio entre os diferentes domínios da vida (Chung & van der Lippe, 2020; Allen et al., 2013).

Para além desta distinção conceptual, importa considerar que a convergência dos resultados pode igualmente refletir outros fatores, nomeadamente a influência de enviesamentos percetivos. Em particular, tal como evidenciado na análise da amostra de gestores e profissionais de RH, a possibilidade de um efeito de desejabilidade social pode contribuir para uma avaliação mais favorável das práticas organizacionais, sobretudo por parte dos agentes diretamente envolvidos na sua conceção e implementação. Este fator pode aproximar artificialmente as perceções entre os grupos, reduzindo a visibilidade de eventuais discrepâncias entre a realidade organizacional e a experiência efetiva dos colaboradores.

Adicionalmente, a análise das estatísticas descritivas sugere a existência de diferenças subtis ao nível da variabilidade das respostas, especialmente no grupo dos Gestores/Profissionais de RH. Este elemento poderá indicar a coexistência de práticas organizacionais heterogêneas e diferentes níveis de maturidade na implementação de políticas de flexibilidade laboral, o que não é plenamente captado quando se considera apenas a direção das relações entre variáveis. Assim, a aparente convergência entre os grupos pode ocultar dinâmicas organizacionais mais complexas e diferenciadas.

Neste sentido, a ausência de diferenças entre as duas populações pode ser interpretada em duas direções complementares. Por um lado, pode refletir um efetivo alinhamento entre a perceção organizacional e a experiência dos colaboradores, sugerindo que as práticas de flexibilidade existentes produzem efeitos consistentes nos diferentes níveis da organização. Por outro lado, pode traduzir limitações associadas aos instrumentos de medida, enviesamentos percetivos ou à natureza das variáveis analisadas, que podem não captar plenamente as tensões e contradições inerentes à flexibilidade laboral.

Em síntese, os resultados obtidos neste estudo evidenciam que a flexibilidade laboral desempenha um papel relevante na promoção do Bem-estar no trabalho e do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, tanto na perspectiva dos Colaboradores como na dos Gestores/Profissionais de RH. Estes resultados são consistentes com investigações recentes que identificam a flexibilidade laboral como um recurso organizacional relevante para a promoção do Bem-estar e do WLB (Mäkikangas et al., 2023; Van der Lippe & Lippényi, 2023; Vaziri et al., 2022).

Contudo, a interpretação destes resultados exige uma abordagem crítica e multinível, que considere simultaneamente as diferentes perspectivas organizacionais e individuais, bem como os potenciais efeitos ambivalentes da flexibilidade laboral. Estes aspetos apresentam implicações relevantes tanto ao nível do desenvolvimento teórico como da prática organizacional, dimensões que serão aprofundadas no capítulo seguinte, dedicado à análise dos contributos teóricos e práticos da presente investigação.

Deste modo, a convergência observada entre as duas populações não elimina a possibilidade de tensões subjacentes, antes evidenciando a necessidade de aprofundar a compreensão das dinâmicas que articulam perceções organizacionais e experiências individuais no contexto da flexibilidade laboral.

A comparação entre as duas populações evidencia ainda diferenças relevantes no papel mediador do Bem-estar. Na amostra de colaboradores, tanto o Bem-estar Pessoal como o Bem-estar Organizacional assumem um papel mediador na relação entre flexibilidade laboral e WLB, configurando uma mediação parcial. Em contrapartida, na amostra de Gestores/Profissionais de RH, os resultados revelam um padrão mais diferenciado: o Bem-estar Organizacional medeia a relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida, enquanto o Bem-estar Pessoal medeia a relação entre flexibilidade laboral e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal. Esta diferença sugere que os colaboradores avaliam a flexibilidade laboral a partir da sua experiência direta de Bem-estar, ao passo que os Gestores/Profissionais de RH tendem a percecionar os efeitos da flexibilidade através de dimensões mais associadas à organização e às práticas institucionais de GRH.

## **9. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo apresenta os principais contributos decorrentes dos resultados da investigação, evidenciando o seu valor para o desenvolvimento do conhecimento científico e para a prática organizacional. A análise realizada permite aprofundar a compreensão da relação entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB, bem como identificar implicações relevantes para a gestão de pessoas e para a definição de políticas organizacionais orientadas para contextos de trabalho mais equilibrados e sustentáveis.

### **9.1 Contributos Teóricos**

Os resultados reforçam a literatura que destaca a flexibilidade laboral como recurso relevante para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A evidência mostra que maior flexibilidade está ligada a percepções mais positivas de WLB, apoiando estudos que a veem como facilitadora da conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais (Allen et al., 2015; Chung & van der Horst, 2018; Chung & van der Lippe, 2020). Isso sugere que maior autonomia na gestão do tempo e tarefas pode melhorar a articulação entre os domínios da vida dos colaboradores.

A investigação também aprofunda a compreensão do papel do bem-estar no trabalho como mecanismo explicativo da relação entre a flexibilidade laboral e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Contudo, os resultados evidenciam que este papel mediador não se manifesta de forma uniforme em todas as dimensões analisadas. Na amostra de colaboradores, o bem-estar assume um papel mediador parcial na relação entre flexibilidade laboral e WLB. Na amostra de Gestores/Profissionais de RH, os resultados revelam padrões diferenciados, verificando-se uma mediação total através do Bem-estar Organizacional no modelo relativo ao Equilíbrio Trabalho/Vida e uma mediação parcial através do Bem-estar Pessoal no modelo relativo à Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal. Esta evidência reforça a importância de distinguir conceptualmente e empiricamente diferentes dimensões do bem-estar na análise dos efeitos da flexibilidade laboral. Os resultados mostram que o bem-estar pode assumir um papel mediador nesta relação, embora esse efeito dependa da dimensão de bem-estar e da dimensão de WLB considerada. Assim, práticas organizacionais que aumentam a autonomia e a flexibilidade podem associar-se a níveis mais favoráveis de bem-estar, os quais, por sua vez, se relacionam com percepções mais equilibradas entre trabalho e vida pessoal. Essa evidência é respaldada por estudos que demonstram que ambientes organizacionais com maior autonomia, suporte e flexibilidade estão ligados a níveis mais elevados de bem-estar no trabalho (Zheng et al., 2015; Vaziri et al., 2022).

Estes resultados enquadram-se no modelo Job Demands–Resources (JD-R), que sugere que recursos laborais, como a autonomia e a flexibilidade na organização do trabalho, desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar dos colaboradores e na mitigação dos efeitos negativos das exigências do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Neste enquadramento teórico, a flexibilidade laboral pode ser entendida como um recurso organizacional que contribui para melhorar a qualidade da experiência laboral e promover resultados positivos em termos de bem-estar e satisfação profissional, conforme evidenciado em estudos empíricos recentes sobre recursos organizacionais e qualidade da experiência de trabalho (Mäkikangas et al., 2023).

Os resultados apresentados também corroboram a literatura sobre a gestão das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, que destaca a importância da capacidade dos indivíduos de gerir essas fronteiras. Segundo Clark (2000), colaboradores com maior flexibilidade na organização do trabalho tendem a desenvolver estratégias mais eficazes para equilibrar diferentes aspetos da vida, promovendo uma perceção mais equilibrada entre o trabalho e a vida pessoal. Estudos posteriores afirmam que a gestão eficiente dessas fronteiras é crucial para promover o equilíbrio em ambientes organizacionais que oferecem maior autonomia e flexibilidade (Kossek et al., 2014; Wang et al., 2020).

Um contributo adicional desta investigação reside na análise do fenómeno a partir de duas perspetivas organizacionais complementares: a dos Colaboradores e a dos Gestores/Profissionais de RH. Esta abordagem permite integrar simultaneamente a dimensão experiencial da flexibilidade laboral, vivenciada pelos colaboradores no seu quotidiano profissional, e a dimensão organizacional associada à implementação e gestão das políticas de flexibilidade nas organizações. A consideração de diferentes atores organizacionais contribui para uma compreensão mais abrangente de como estas práticas são percecionadas e interpretadas no contexto organizacional, reforçando a importância de analisá-las a partir de múltiplos níveis de análise (Kossek et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020).

Em síntese, este estudo reforça a importância da flexibilidade laboral na promoção do bem-estar e do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Destaca também o bem-estar como mecanismo explicativo relevante na relação entre as práticas de flexibilidade e a qualidade da experiência laboral, embora os resultados mostrem que esse papel deve ser interpretado de forma diferenciada em função da dimensão de bem-estar e da dimensão de WLB considerada.

Contudo, estes resultados devem ser interpretados com cautela, atendendo à natureza potencialmente ambivalente da flexibilidade laboral, cujo impacto pode variar em função das condições organizacionais em que é implementada e da forma como é percecionada e experienciada pelos

diferentes atores organizacionais. Por outro lado, a convergência observada entre as diferentes populações analisadas não deve ser entendida como um resultado neutro, levantando questões relevantes quanto às dinâmicas organizacionais subjacentes. Esta ausência de diferenças pode refletir, por um lado, um alinhamento efetivo entre as práticas organizacionais e a experiência dos colaboradores, mas, por outro, pode também estar associada a fatores como a desejabilidade social, particularmente na amostra de gestores e profissionais de RH, bem como à heterogeneidade das práticas organizacionais, que não é totalmente captada pelos indicadores globais utilizados. Neste sentido, os resultados reforçam a necessidade de uma análise mais aprofundada e multinível da flexibilidade laboral, que permita compreender não apenas os seus benefícios, mas também as tensões e limitações inerentes à sua implementação nos contextos de trabalho contemporâneos.

## **9.2 Contributos Práticos**

Para além dos contributos teóricos, os resultados da presente investigação apresentam implicações relevantes para a prática organizacional, particularmente no domínio da GRH.

A evidência disponível indica que implementar práticas de flexibilidade no trabalho pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o bem-estar dos funcionários e promover um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Empresas que promovem ambientes mais sustentáveis e centrados no bem-estar dos seus colaboradores certamente podem beneficiar da adoção de políticas como horários flexíveis, teletrabalho ou modelos híbridos. Os estudos mostram que organizações que adotam práticas de trabalho flexível costumam registar níveis mais elevados de satisfação no trabalho e uma maior perceção de equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal por parte dos seus funcionários (Allen et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020). Assim, a flexibilidade laboral mostra-se uma ferramenta importante para criar ambientes de trabalho mais equilibrados e que atendam às necessidades atuais dos colaboradores.

Os resultados reforçam igualmente a importância de integrar a promoção do bem-estar dos colaboradores nas estratégias de GRH. A evidência empírica sugere que organizações que promovem recursos laborais, como a flexibilidade e a autonomia no trabalho, podem contribuir para experiências laborais mais positivas, com impacto potencial na satisfação profissional, no compromisso organizacional e na retenção de talento.

Os resultados obtidos evidenciam também o papel dos Gestores /Profissionais de RH na implementação e gestão eficaz das políticas de flexibilidade laboral. A forma como estas práticas são

comunicadas, operacionalizadas e integradas na cultura organizacional pode influenciar significativamente a percepção que os colaboradores têm delas e os benefícios que delas decorrem. Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam políticas de flexibilidade laboral claras, coerentes e sustentadas por práticas de gestão que promovam a confiança, a autonomia e o equilíbrio entre o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Paralelamente, revela-se pertinente que as organizações monitorizem de forma sistemática a percepção dos colaboradores relativamente às práticas de flexibilidade laboral, permitindo ajustar as políticas implementadas às necessidades reais dos colaboradores e potenciar os seus efeitos positivos no bem-estar e no equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

Importa, contudo, salientar que a implementação de práticas de flexibilidade laboral deve ser acompanhada de uma gestão cuidadosa, atendendo ao seu potencial carácter ambivalente. Embora estas práticas possam promover o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, a literatura tem vindo a evidenciar que, em determinados contextos, podem também contribuir para a intensificação do trabalho, para o aumento da disponibilidade permanente e para a diluição das fronteiras entre os diferentes domínios da vida. Neste sentido, as organizações devem assegurar que a flexibilidade laboral é acompanhada por mecanismos de suporte adequados, nomeadamente ao nível da definição de limites claros, da promoção de culturas organizacionais sustentáveis e da capacitação dos colaboradores para a gestão equilibrada das suas responsabilidades profissionais e pessoais.

Apesar da relevância dos resultados apresentados, importa reconhecer que toda a investigação científica apresenta limitações que devem ser consideradas na sua interpretação. O capítulo seguinte apresenta as principais limitações do presente estudo, bem como algumas sugestões para futuras investigações nesta área.

## **10. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA**

A interpretação dos resultados do presente estudo deve considerar algumas limitações associadas ao desenho metodológico adotado. A identificação destas limitações constitui uma etapa relevante no processo de investigação científica, permitindo enquadrar os resultados alcançados e, simultaneamente, identificar oportunidades para o desenvolvimento de futuras investigações.

### **10.1 Limitações da Investigação**

Apesar dos contributos apresentados, importa reconhecer que o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Uma das limitações relaciona-se com o desenho de investigação adotado, de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal. Este tipo de abordagem metodológica permite identificar associações entre variáveis, mas não permite estabelecer relações de causalidade de forma conclusiva. Assim, embora os resultados evidenciem associações significativas entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB, a natureza transversal dos dados limita a possibilidade de analisar a evolução destas relações ao longo do tempo.

Outra limitação prende-se com o método de recolha de dados utilizado. Os dados analisados foram obtidos através de instrumentos de autorrelato, baseados na perceção dos participantes relativamente às variáveis em estudo. Embora este tipo de metodologia seja amplamente utilizado em investigações na área da GRH e do comportamento organizacional, pode introduzir enviesamentos associados à subjetividade das respostas ou à tendência dos participantes em responder de forma socialmente desejável.

A dimensão e a natureza da amostra utilizada constituem igualmente um aspeto a considerar. Apesar da inclusão de duas populações distintas — Colaboradores e Gestores/Profissionais de RH —, que representam um elemento relevante do estudo, os resultados devem ser interpretados tendo em consideração o contexto específico em que os dados foram recolhidos. Neste sentido, poderão existir limitações na generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou para diferentes setores de atividade.

Importa ainda referir que o modelo estatístico analisado não integrou variáveis de controlo, como características sociodemográficas ou profissionais dos participantes. A inclusão deste tipo de variáveis poderia permitir analisar, de forma mais aprofundada, se fatores como idade, sexo, regime de trabalho,

setor de atividade ou responsabilidades familiares influenciam as relações observadas entre flexibilidade laboral, bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A ausência destas variáveis constitui, assim, uma limitação a considerar na interpretação dos resultados.

Uma limitação adicional prende-se com a interpretação dos modelos de mediação, em particular na amostra de Gestores/Profissionais de RH. Embora os resultados tenham evidenciado efeitos indiretos estatisticamente significativos, estes não se verificaram de forma homogênea entre as diferentes dimensões de Bem-estar e de WLB analisadas. Esta diferenciação recomenda prudência na generalização dos resultados, uma vez que o papel mediador do Bem-estar parece depender da dimensão específica considerada, bem como da natureza da variável dependente analisada.

Adicionalmente, importa destacar uma limitação relacionada com a natureza potencialmente ambivalente da flexibilidade laboral. A ausência de evidência clara desta dimensão nos resultados obtidos pode dever-se a limitações associadas ao instrumento de medida utilizado ou à natureza das perceções recolhidas, que tendem a captar predominantemente os aspetos mais visíveis e positivos destas práticas.

Importa igualmente salientar que as limitações identificadas não comprometem a validade dos resultados obtidos, devendo, antes, ser interpretadas como aspetos inerentes ao desenho metodológico adotado e como oportunidades para o aprofundamento em investigações futuras.

Em suma, apesar destas limitações, considera-se que o presente estudo contribui de forma relevante para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB, oferecendo evidência empírica pertinente no contexto das organizações contemporâneas.

## **10.2 Sugestões para Investigação Futura**

As limitações identificadas evidenciam diversas oportunidades para o desenvolvimento de futuras investigações que permitam aprofundar a compreensão da relação entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB.

A inclusão de variáveis de controlo nos modelos estatísticos representa uma oportunidade relevante de aprofundamento. A consideração de fatores sociodemográficos ou profissionais poderá permitir analisar, de forma mais detalhada, se características como idade, sexo, regime de trabalho, setor de atividade, número de horas de trabalho ou responsabilidades familiares influenciam simultaneamente a perceção de flexibilidade laboral, o bem-estar no trabalho e o WLB. A incorporação destas variáveis em modelos analíticos mais robustos poderá contribuir para testar a consistência das

relações identificadas e reduzir o risco de efeitos espúrios, isto é, relações aparentemente existentes entre variáveis que podem ser explicadas por outros fatores não considerados no modelo.

O aprofundamento de outras dimensões incluídas nos instrumentos de recolha de dados utilizados neste estudo constitui igualmente uma oportunidade de investigação. Os questionários aplicados aos Colaboradores e aos Gestores/Profissionais de RH incluem diversas secções relacionadas com práticas organizacionais de flexibilidade, critérios de acesso às modalidades de trabalho flexível, utilização de ferramentas digitais, desafios associados à implementação destas práticas e percepções sobre a sua eficácia organizacional. A análise destas dimensões poderá contribuir para compreender, de forma mais aprofundada, as condições organizacionais que favorecem a eficácia das práticas de flexibilidade laboral.

A utilização de desenhos de investigação longitudinais representa também uma linha promissora para futuras investigações. Estudos desta natureza permitiriam analisar a evolução das relações entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB ao longo do tempo, possibilitando uma compreensão mais aprofundada dos efeitos das práticas de flexibilidade laboral em diferentes momentos da trajetória profissional dos colaboradores.

A realização de estudos comparativos entre diferentes setores de atividade ou contextos organizacionais poderá igualmente contribuir para o desenvolvimento do conhecimento nesta área. Este tipo de abordagem permitiria analisar como as práticas de flexibilidade laboral são implementadas e percebidas em diferentes realidades organizacionais, contribuindo para identificar fatores contextuais que possam influenciar a eficácia destas práticas.

A integração simultânea das perspetivas dos colaboradores e dos Gestores/Profissionais de RH constitui um dos aspetos distintivos do presente estudo. O aprofundamento desta abordagem multiatores poderá permitir explorar de forma mais detalhada as possíveis diferenças de percepção entre diferentes grupos organizacionais relativamente às práticas de flexibilidade laboral e aos seus efeitos no bem-estar e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Investigações futuras poderão aprofundar a análise diferenciada das dimensões de Bem-estar no trabalho, distinguindo de forma mais clara os efeitos do Bem-estar Pessoal e do Bem-estar Organizacional na relação entre flexibilidade laboral e WLB. Estudos posteriores poderão igualmente testar modelos mais complexos, incluindo variáveis moderadoras como o suporte das chefias, a cultura organizacional, a

autonomia percebida e as expectativas de disponibilidade, de modo a compreender em que condições a flexibilidade laboral se traduz efetivamente em maior Bem-estar e equilíbrio trabalho/vida.

Adicionalmente, futuras investigações poderão explorar de forma mais aprofundada o carácter ambivalente da flexibilidade laboral. Embora os resultados do presente estudo evidenciem associações positivas entre flexibilidade, Bem-estar e equilíbrio trabalho/vida, a literatura tem vindo a demonstrar que, em determinados contextos, a flexibilidade pode contribuir para a intensificação do trabalho e para o aumento da permeabilidade entre as esferas profissional e pessoal. Neste sentido, investigações futuras poderão integrar instrumentos que permitam captar simultaneamente os benefícios e os potenciais custos associados à flexibilidade laboral, contribuindo para uma compreensão mais equilibrada e abrangente deste fenómeno.

O desenvolvimento de novas investigações que aprofundem estas dimensões poderá contribuir para reforçar o conhecimento científico sobre o papel da flexibilidade laboral na promoção do bem-estar no trabalho e do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, bem como apoiar o desenvolvimento de práticas organizacionais mais sustentáveis e adaptadas às exigências do contexto laboral contemporâneo. O aprofundamento destas linhas de investigação poderá igualmente contribuir para uma compreensão mais integrada das dinâmicas que moldam a relação entre trabalho, bem-estar e qualidade de vida no contexto das organizações contemporâneas.

## 11. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB, a fim de compreender como estas dimensões se articulam no contexto organizacional contemporâneo. A investigação integrou duas perspectivas complementares: a dos Colaboradores e a dos Gestores/Profissionais de RH, o que permitiu obter uma visão mais abrangente sobre a forma como as práticas de flexibilidade laboral são vivenciadas e interpretadas nas organizações.

Os resultados obtidos indicam que a flexibilidade laboral desempenha um papel relevante na promoção de experiências de trabalho mais equilibradas e positivas. Verificou-se que níveis mais elevados de flexibilidade laboral estão associados a percepções mais favoráveis de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reforçando a importância da autonomia na organização do trabalho enquanto fator facilitador da conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. Estes resultados estão alinhados com investigações que destacam o papel da flexibilidade laboral na promoção do equilíbrio entre os diferentes domínios da vida (Allen et al., 2015; Chung & van der Horst, 2018).

A análise realizada evidencia igualmente uma associação positiva entre flexibilidade laboral e bem-estar no trabalho, sugerindo que contextos organizacionais que promovem maior autonomia e flexibilidade tendem a favorecer experiências laborais mais satisfatórias e níveis mais elevados de bem-estar psicológico entre os colaboradores. Esta interpretação encontra suporte na literatura que tem vindo a destacar o papel dos recursos organizacionais na promoção do bem-estar no trabalho, particularmente no âmbito do modelo Job Demands–Resources (JD-R), segundo o qual recursos como a autonomia e a flexibilidade podem contribuir para mitigar os efeitos das exigências do trabalho e promover experiências laborais mais positivas (Bakker & Demerouti, 2017; Zheng et al., 2015).

Os resultados permitiram identificar o papel relevante do Bem-estar na relação entre flexibilidade laboral e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, embora esse papel não se manifeste de forma uniforme em todas as dimensões analisadas. Na amostra de colaboradores, verificou-se uma mediação parcial através das dimensões de Bem-estar consideradas. Na amostra de Gestores/Profissionais de RH, os resultados evidenciaram padrões diferenciados: o Bem-estar Organizacional revelou-se mediador da relação entre flexibilidade laboral e Equilíbrio Trabalho/Vida, enquanto o Bem-estar Pessoal assumiu um papel mediador na relação entre flexibilidade laboral e Gestão de Fronteiras Trabalho/Vida Pessoal. Assim, a investigação confirma a relevância do Bem-estar

enquanto mecanismo explicativo, mas demonstra igualmente a necessidade de distinguir as suas diferentes dimensões na análise dos efeitos da flexibilidade laboral. Este resultado reforça a importância das condições organizacionais na construção de experiências de trabalho mais equilibradas e sustentáveis, sendo consistente com investigações que vêm evidenciando o papel do bem-estar como mecanismo explicativo na relação entre práticas organizacionais e qualidade da experiência laboral (Vaziri et al., 2022).

A análise desenvolvida a partir da perspectiva dos Gestores/Profissionais de RH evidencia igualmente que as práticas organizacionais de flexibilidade são percebidas como instrumentos relevantes para promover o bem-estar dos colaboradores e facilitar a conciliação entre vida profissional e pessoal. A convergência observada entre as percepções dos colaboradores e dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações reforça a relevância dessas práticas no contexto atual do trabalho, sendo consistente com investigações que destacam o papel das políticas organizacionais de flexibilidade na construção de ambientes de trabalho mais equilibrados e sustentáveis (Kossek et al., 2015; Chung & van der Lippe, 2020).

O presente estudo contribui, assim, para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre flexibilidade laboral, bem-estar no trabalho e WLB, oferecendo evidência empírica relevante para a investigação académica e para a prática organizacional. Ao evidenciar o papel da flexibilidade laboral como recurso organizacional associado ao bem-estar e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, esta investigação reforça a importância de desenvolver modelos de organização do trabalho mais sustentáveis, capazes de responder às necessidades dos colaboradores e às exigências das organizações contemporâneas. Contudo, importa salientar que os resultados obtidos devem ser interpretados à luz da natureza complexa e potencialmente ambivalente da flexibilidade laboral. Embora esta se apresente como um recurso organizacional promotor do Bem-estar e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a literatura tem vindo a evidenciar que, em determinados contextos, pode igualmente contribuir para a intensificação do trabalho e para a diluição das fronteiras entre os diferentes domínios da vida. Adicionalmente, a convergência observada entre as diferentes populações analisadas não deve ser entendida como um resultado neutro, podendo refletir simultaneamente um alinhamento efetivo entre práticas organizacionais e experiências individuais, mas também a influência de fatores como a desejabilidade social e a heterogeneidade das práticas organizacionais. Neste sentido, a compreensão da flexibilidade laboral exige uma abordagem crítica e multinível, capaz de

integrar diferentes perspectivas e de considerar tanto os seus benefícios como as suas limitações no contexto das organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>

- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709336500>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72.  
<https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality. *Social Indicators Research*, 151, 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1–9.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Decker, G., Butler, W. P., & Meriac, J. P. (2025). Best of both worlds: The benefits of hybrid work compared with remote and in-person roles. *Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.70013>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Eurofound. (2022a). *Fifth European Working Conditions Survey: Overview report*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/308407>

- Eurofound. (2022b). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/649072>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. 3, pp. 9–33). Wiley-Blackwell.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., & Casper, L. M. (2022). Changing work and work-family conflict: Evidence from a randomized workplace initiative. *American Sociological Review*, 87(2), 345–372. <https://doi.org/10.1177/00031224221083245>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D., Choi, V. K., Creary, S., Demerouti, E., Flynn, F., Gelfand, M., Greer, L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P., Lee, S., ... Vugt, M. (2023). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 535–572). American Psychological Association.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, *81*(1), 112–128.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Boundary management and work–life integration. *Organizational Psychology Review*, *4*(3), 258–287.  
<https://doi.org/10.1177/2041386613506489>
- Mäkikangas, A., De Bloom, J., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2023). Job resources, well-being and work–life balance: A longitudinal mediation study. *Journal of Vocational Behavior*, *144*, 103862.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103862>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, *31*(3), 195–208.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827–856.
- Piszczeck, M. M., & Berg, P. (2014). Expanding the boundaries of boundary theory: Regulative institutions and work–family role management. *Human Relations*, *67*(4), 1–27.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891.  
<https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069–1081.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(4), 719–727.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Antecedents and outcomes of work–life balance while working from home: A review of the research. *Human Resource Management Review*.

- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 955–969.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment. *New Technology, Work and Employment, 22*(3), 195–207.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2023). Beyond access: Organizational context and the effectiveness of flexible work arrangements. *Human Resource Management Journal, 33*(1), 89–105.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12432>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2022). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology, 107*(3), 431–450.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000909>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16–59.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 193–210.
- Zheng, X., Zhu, W., & Yang, B. (2015). The impact of work–family conflict on job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(3), 371–390.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610340>

## Apêndices

### A. Questionário dos Colaboradores

A presente investigação tem como tema “Flexibilidade Laboral e *Well-Being*: Um estudo com enfoque sobre a relação Trabalho/Vida”.

O objetivo deste estudo é compreender de que forma as práticas de flexibilidade laboral, em particular a flexibilidade de horários e o teletrabalho, influenciam o Bem-estar dos trabalhadores e contribuem para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (*Work-life balance*).

A participação neste questionário é totalmente voluntária e anónima e não existem respostas certas ou erradas. Poderá interromper ou desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência.

A recolha de dados é anónima e confidencial. Não será recolhida qualquer informação que permita identificar a sua identidade ou a da organização onde trabalha.

Todas as respostas serão analisadas de forma agregada, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito de um estudo de mestrado.

O preenchimento demora, aproximadamente, 12–15 minutos.

Ao continuar, confirma que leu esta informação e que consente em participar neste estudo. Os dados serão destruídos após a conclusão da dissertação.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

O seu contributo é mesmo importante para este estudo.

#### **Declaração de Consentimento Informado**

Por favor, leia atentamente antes de prosseguir.

Declaro que:

Li e compreendi a informação apresentada sobre o estudo;

Fui informado(a) de que a minha participação é voluntária e de que posso desistir a qualquer momento;

Fui esclarecido(a) de que os meus dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos, de forma anónima e confidencial;

Concordo em participar no estudo.

#### **Declaração de Consentimento Informado**

☐ Li e compreendi as informações fornecidas e declaro o meu consentimento para participar neste estudo.

## **Critérios de Elegibilidade**

Esta questão serve apenas para verificar se reúne os requisitos necessários para participar no estudo.

Atualmente trabalha de forma remunerada?

Se respondeu “Não”, agradeço o seu interesse, mas não reúne os critérios necessários para participar neste estudo.

☐ Sim

☐ Não

Há quanto tempo trabalha na sua atual organização?

Se respondeu “< 1 mês”, agradeço o seu interesse, mas não reúne os critérios necessários para participar neste estudo.

Se respondeu **Sim** na pergunta anterior e mais de 1 mês, por favor continue.

☐ < 1 mês

☐ 1–12 meses

☐ 1–3 anos

☐ > 3 anos

## **Dados Sociodemográficos**

### **Idade**

☐ < 25

☐ 25–34

☐ 35–44

☐ 45–54

☐ 55–64

☐ > 64

### **Sexo**

☐ Feminino

☐ Masculino

**Estado Civil**

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

**Tem filhos ou dependentes a cargo?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Se respondeu "Sim", indique a idade dos seus filhos ou dependentes a cargo.**

- ☐ 0-2 anos
- ☐ 3-5 anos
- ☐ 6-12 anos
- ☐ 13-17 anos
- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25 anos ou mais

**Nível de escolaridade**

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

**Setor de Atividade**

- ☐ Privado
- ☐ Público
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

## Regime de Trabalho

Para efeitos deste questionário, considere as seguintes definições:

**Trabalho presencial** – o colaborador desempenha as suas funções nas instalações da organização, não realizando trabalho a partir de casa.

**Trabalho misto** – o colaborador trabalha alguns dias a partir de casa e outros dias nas instalações da organização (ou outra localização fora da organização).

**Teletrabalho** – o colaborador trabalha a tempo integral a partir de casa ou de outra localização física que não a organização.

## Regime de Trabalho

- ☐ Presencial
- ☐ Misto
- ☐ Teletrabalho
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

## Horas Semanais de Trabalho

- ☐ < 30
- ☐ 30–40
- ☐ 41–50
- ☐ >50

## Flexibilidade Laboral

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram construídos para o presente estudo, com base e adaptação na literatura sobre práticas de flexibilidade laboral e trabalho flexível, nomeadamente: Kossek & Michel (2011); Allen, Johnson, Kiburz & Shockley (2013); Shockley & Allen (2007); Chung & van der Lippe (2020).

Posso ajustar o meu horário de trabalho quando necessário.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |

Tenho autonomia para decidir quando início e termino o meu trabalho.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Posso gerir as minhas pausas conforme as minhas necessidades pessoais.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A organização permite uma gestão flexível do tempo de trabalho.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Tenho possibilidade de trabalhar remotamente.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Posso combinar trabalho remoto e presencial (modelo híbrido).

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Tenho autonomia para gerir a minha carga de trabalho diária.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Posso trocar turnos/horários com colegas quando necessário.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As chefias apoiam a utilização da flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As políticas de flexibilidade são claras e de fácil acesso.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

## Bem-estar (*Well-Being*)

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4**

**= Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram inspirados e adaptados da literatura sobre Bem-estar no trabalho, nomeadamente: Warr (1990); Diener et al. (1999); Ryff & Keyes (1995); Bakker & Demerouti (2007).

Sinto-me satisfeito(a) com o meu trabalho.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Sinto-me motivado(a) para realizar as minhas tarefas diárias.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Sinto que o meu trabalho me proporciona realização pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Geralmente sinto-me emocionalmente equilibrado(a).

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Tenho energia para realizar as minhas tarefas diárias.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Sinto-me capaz de lidar com as exigências profissionais.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Sinto-me valorizado(a) na organização.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Tenho vivido experiências positivas no meu trabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Sinto que mantenho boas relações com os meus colegas.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Sinto-me satisfeito(a) com a minha vida no geral.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

### **Equilíbrio Trabalho/Vida (Work-life balance)**

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram baseados e adaptados da literatura sobre equilíbrio trabalho-vida, nomeadamente: Greenhaus & Allen (2011); Carlson, Grzywacz & Zivnuska (2009); Haar (2013); Kossek, Valcour & Lirio (2014).

Consigo equilibrar responsabilidades pessoais e profissionais.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Tenho tempo para a minha família.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Tenho tempo para atividades pessoais.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A minha vida pessoal não é dominada pelo trabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Consigo separar o trabalho da vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Raramente levo trabalho para casa.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O meu trabalho contribui positivamente para a minha vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Sinto-me satisfeito(a) com o meu equilíbrio trabalho/vida.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A minha carga de trabalho permite-me ter uma vida equilibrada.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade laboral contribui para o meu equilíbrio pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

## Fatores Organizacionais e Operacionais da Flexibilidade Laboral

### CrITÉRIOS de Acesso à Flexibilidade

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram baseados e adaptados da literatura sobre acesso, equidade e gestão da flexibilidade laboral, nomeadamente: Allen, Golden & Shockley (2015); Albion (2004); Eurofound (2022a, 2022b); Kossek & Michel (2011); Shockley & Allen (2007).

Existem critérios claros para determinar quem pode usufruir das práticas de flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os critérios de acesso à flexibilidade são comunicados de forma transparente aos colaboradores.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os colaboradores compreendem os critérios que determinam o acesso ao teletrabalho ou aos horários flexíveis.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

O acesso à flexibilidade é concedido com base em critérios objetivos (ex: função, tipo de tarefas, desempenho).

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os critérios de acesso são aplicados de forma justa entre equipas e departamentos.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os critérios de acesso são formalizados por escrito (ex.: políticas internas, regulamentos, manuais).

☐ Sim

☐ Não

Quais são os critérios que considera mais relevantes para decidir sobre o acesso à flexibilidade laboral, na sua organização?

---

---

### Limitações Regulatórias

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram baseados e adaptados da literatura e dos enquadramentos normativos sobre teletrabalho e flexibilidade laboral, nomeadamente das sínteses regulatórias apresentadas pela Eurofound (2022a, 2022b), que identificam as principais exigências legais, restrições formais e obrigações de compliance associadas à implementação de práticas flexíveis nas organizações.

Existem limitações legais que condicionam a implementação de práticas de flexibilidade laboral na organização.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As características do setor de atividade limitam a possibilidade de oferecer horários flexíveis ou teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Existem funções que, pela sua natureza, não permitem acesso à flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Normas de segurança ou requisitos operacionais restringem a flexibilidade em algumas equipas.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização tem autonomia suficiente para implementar modelos de flexibilidade sem entraves regulamentares

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Que limitações considera mais significativas na implementação da flexibilidade laboral?

---

---

### Ferramentas Digitais Utilizadas

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram adaptados da literatura sobre competências digitais no contexto do trabalho remoto, nomeadamente dos contributos de Tramontano, Grant e Clarke (2021), que analisam a eficácia digital no e-work e o papel das ferramentas tecnológicas no desempenho, autonomia e comunicação em regime flexível.

A organização disponibiliza ferramentas digitais adequadas para apoiar o teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os colaboradores têm formação para utilizar as ferramentas tecnológicas necessárias ao trabalho remoto.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As ferramentas digitais facilitam a comunicação entre equipas em regime misto ou teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As ferramentas digitais existentes permitem monitorizar eficazmente o progresso e o desempenho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização investiu em tecnologia para facilitar o trabalho flexível nos últimos dois anos.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

### Monitorização da Eficácia das Práticas de Flexibilidade

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram adaptados da literatura sobre avaliação e gestão da flexibilidade laboral, nomeadamente dos contributos de Allen, Golden e Shockley (2015), Kossek e Michel (2011) e Eurofound (2022b), que salientam a importância de monitorizar impactos, assegurar alinhamento organizacional e ajustar práticas de forma contínua.

A organização monitoriza regularmente o impacto das práticas de flexibilidade laboral nos colaboradores.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Existem indicadores ou métricas para avaliar a eficácia do teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os gestores recolhem feedback dos colaboradores sobre as práticas de flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A organização ajusta as políticas de flexibilidade com base em resultados ou feedback.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A organização avalia os efeitos da flexibilidade no desempenho e produtividade.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A monitorização da flexibilidade é integrada na avaliação global das políticas de Recursos Humanos.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Que indicadores considera mais úteis para avaliar a eficácia da flexibilidade laboral?

---

---

### **Agradecimentos**

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

As informações que partilhar serão usadas apenas para fins académicos e tratadas com total confidencialidade.

### **Comentário Adicional**

Deseja acrescentar algum comentário sobre a sua experiência de flexibilidade laboral ou de equilíbrio trabalho/vida? Se desejar, pode deixar um comentário adicional sobre o tema, na caixa abaixo.

---

---

### **Encerramento**

Agradeço, sinceramente, a sua participação neste questionário.

O seu contributo é essencial para compreender, de forma rigorosa, como as práticas de flexibilidade laboral influenciam o Bem-estar dos colaboradores e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

As respostas fornecidas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos no âmbito deste estudo.

Quando concluir o preenchimento, por favor clique em **“Enviar”** para submeter a sua participação.

Muito obrigada pelo tempo dedicado e pela partilha da sua experiência.

### **Encerramento Critério Elegibilidade**

Muito obrigada pelo seu interesse em participar neste estudo.

Neste momento, apenas é possível continuar o questionário quem cumpre certos critérios de elegibilidade definidos para garantir a qualidade da presente investigação.

Embora não possa prosseguir, a sua disponibilidade e o tempo que dedicou até aqui são verdadeiramente apreciados.

Agradeço sinceramente a sua atenção, abertura e vontade de contribuir.

## **B. Questionário dos Gestores/Profissionais de RH**

A presente investigação tem como tema “Flexibilidade Laboral e *Well-Being*: Um estudo com enfoque sobre a relação Trabalho/Vida”. Pretende-se perceber, de forma simples e objetiva, como a flexibilidade no trabalho, horários flexíveis ou teletrabalho, estão a ser implementadas nas organizações e como estas práticas podem ajudar os colaboradores a sentirem-se melhor, conciliando trabalho com vida pessoal. A sua participação é muito importante. Enquanto profissional de Recursos Humanos, conhece bem as pessoas, os desafios e as necessidades dentro da organização. A sua opinião permite olhar para este tema com mais realismo e sensibilidade. Este questionário é voluntário e anónimo. Não existem respostas certas ou erradas. Pode parar a qualquer momento, sem qualquer problema. Não serão recolhidos dados que permitam identificar quem é ou onde trabalha. As respostas serão analisadas apenas em conjunto e usadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito de um estudo de mestrado.

Preencher o questionário demora cerca de 13 a 15 minutos.

Se escolher continuar, está a confirmar que leu esta informação e que aceita participar. Os dados serão destruídos após a conclusão da dissertação.

Agradeço muito o seu tempo, a sua atenção e a sua partilha. O seu contributo é mesmo importante para este estudo.

### **Declaração de Consentimento Informado**

Por favor, leia atentamente antes de prosseguir.

Declaro que:

Li e compreendi a informação apresentada sobre o estudo;

Fui informado(a) de que a minha participação é voluntária e de que posso desistir a qualquer momento;

Fui esclarecido(a) de que os meus dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos, de forma anónima e confidencial;

Concordo em participar no estudo.

### **Declaração de Consentimento Informado**

Li e compreendi as informações fornecidas e declaro o meu consentimento para participar neste estudo.

## **Critérios de Elegibilidade**

Esta questão serve apenas para verificar se reúne os requisitos necessários para participar no estudo.

1. Tem algum envolvimento, mesmo que ocasional, na gestão, acompanhamento ou comunicação de políticas de flexibilidade laboral?

Se respondeu “Não”, agradeço o seu interesse, mas não reúne os critérios necessários para participar neste estudo.

- ☐ Sim, de forma regular
- ☐ Sim, de forma ocasional
- ☐ Não

2. Tem conhecimento geral sobre as políticas e práticas de flexibilidade laboral da sua organização (ex: teletrabalho, horários flexíveis)?

Se respondeu “Não”, agradeço o seu interesse, mas não reúne os critérios necessários para participar neste estudo.

- ☐ Sim, conheço bem
- ☐ Sim, conheço parcialmente
- ☐ Não, não tenho conhecimento

3. Tem algum papel, direto ou indireto, na implementação, acompanhamento ou comunicação das práticas de flexibilidade laboral?

Se respondeu “Não”, agradeço o seu interesse, mas não reúne os critérios necessários para participar neste estudo.

- ☐ Sim, diretamente
- ☐ Sim, indiretamente
- ☐ Não

## Dados Sociodemográficos

### Idade

- ☐ < 25
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ > 64

### Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

### Estado Civil

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

### Tem filhos ou dependentes a cargo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu "Sim", indique a idade dos seus filhos ou dependentes a cargo.

- ☐ 0-2 anos
- ☐ 3-5 anos
- ☐ 6-12 anos
- ☐ 13-17 anos
- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25 anos ou mais

**Nível de escolaridade**

- ☐ Doutorado
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**Função que desempenha**

- ☐ Diretor/a de Recursos Humanos
- ☐ Gestor/a de Recursos Humanos
- ☐ Técnico/a de Recursos Humanos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**Tempo de experiência em funções de Recursos Humanos**

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 4-7 anos
- ☐ >7 anos

**Regime de trabalho predominante na organização**

Para efeitos deste questionário, considere as seguintes definições:

**Trabalho presencial** – o colaborador desempenha as suas funções nas instalações da organização, não realizando trabalho a partir de casa.

**Trabalho misto** – o colaborador trabalha alguns dias a partir de casa (ou outra localização fora da organização) e outros dias nas instalações da organização.

**Teletrabalho** – o colaborador trabalha a tempo integral a partir de casa ou de outra localização física que não a organização.

**Regime de trabalho predominante na organização**

- ☐ Presencial
- ☐ Misto
- ☐ Teletrabalho

### Setor de Atividade

- ☐ Privado
- ☐ Público
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### Número aproximado de colaboradores da organização

- ☐ 1-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-250
- ☐ > 250

### Flexibilidade Laboral

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram construídos para este estudo, com base e adaptação na literatura sobre práticas de flexibilidade laboral, nomeadamente: Kossek & Michel (2011); Allen, Johnson, Kiburz & Shockley (2013); Bentley et al. (2016); Shockley & Allen (2007)

Existem políticas formais de flexibilidade laboral.

|                     |                         |                         |                         |                         |                         |                     |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | Concordo Totalmente |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|

As políticas de flexibilidade são aplicadas de forma consistente.

|                     |                         |                         |                         |                         |                         |                     |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | Concordo Totalmente |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|

As chefias apoiam a utilização destas práticas.

|                     |                         |                         |                         |                         |                         |                     |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | Concordo Totalmente |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|

A cultura organizacional valoriza a flexibilidade.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os colaboradores utilizam, na prática, as opções de flexibilidade disponíveis.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização facilita a implementação do teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A utilização de práticas de flexibilidade não é vista de forma negativa.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As políticas existentes respondem às necessidades dos colaboradores.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A flexibilidade está acessível à maioria dos colaboradores.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As políticas de flexibilidade são revistas e acompanhadas regularmente.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As chefias sentem-se preparadas para gerir equipas em regime híbrido.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização monitoriza o impacto das práticas de flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

### **CrITÉRIOS DE ACESSO À FLEXIBILIDADE**

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram construídos para este estudo, com base e adaptação na literatura sobre critérios de acesso ao teletrabalho e práticas de flexibilidade laboral, nomeadamente: Eurofound (2022a; 2022b) e Allen, Golden & Shockley (2015).

Existem critérios claros para determinar quem pode usufruir das práticas de flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os critérios de acesso à flexibilidade são comunicados de forma transparente aos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os colaboradores compreendem os critérios que determinam o acesso ao teletrabalho ou aos horários flexíveis.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O acesso à flexibilidade é concedido com base em critérios objetivos (ex.:função, tipo de tarefas, desempenho).

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os critérios de acesso são aplicados de forma justa entre equipas e departamentos.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os critérios de acesso são formalizados por escrito (ex.: políticas internas, regulamentos, manuais).

☐ Sim

☐ Não

Que critérios considera mais relevantes para decidir sobre o acesso à flexibilidade laboral na sua organização?

---

---

### Limitações Regulatórias

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram construídos para este estudo, com base e adaptação na literatura sobre enquadramento legal, normativo e organizacional do teletrabalho e da flexibilidade laboral, nomeadamente: Eurofound (2022a; 2022b).

Existem limitações legais que condicionam a implementação de práticas de flexibilidade laboral na organização.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As características do setor de atividade limitam a possibilidade de oferecer horários flexíveis ou de teletrabalho.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Existem funções que, pela sua natureza, não permitem acesso à flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Normas de segurança ou requisitos operacionais restringem a flexibilidade de algumas equipas.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização tem autonomia suficiente para implementar modelos de flexibilidade sem entraves regulamentares.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Quais as limitações que considera mais significativas na implementação da flexibilidade laboral?

---

---

### Ferramentas Digitais Utilizadas

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram adaptados para este estudo, com base na literatura sobre competências digitais, suporte tecnológico e utilização de ferramentas digitais no teletrabalho, nomeadamente: Tramontano, Grant & Clarke (2021) e Eurofound (2022).

A organização disponibiliza ferramentas digitais adequadas para apoiar o teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os colaboradores têm formação para utilizar as ferramentas tecnológicas necessárias ao trabalho remoto.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As ferramentas digitais facilitam a comunicação entre equipas em regime misto ou teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

As ferramentas digitais existentes permitem monitorizar eficazmente o progresso e desempenho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização investiu em tecnologia para melhorar o trabalho flexível nos últimos dois anos.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

### Monitorização da Eficácia das Práticas de Flexibilidade

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram construídos para este estudo, com base e adaptação na literatura sobre avaliação, monitorização e impacto das práticas de flexibilidade laboral e teletrabalho, nomeadamente: Eurofound (2022a; 2022b).

A organização monitoriza regularmente o impacto das práticas de flexibilidade laboral sobre os colaboradores.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Existem indicadores ou métricas para avaliar a eficácia do teletrabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Os gestores recolhem feedback dos colaboradores sobre as práticas de flexibilidade laboral.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização ajusta as políticas de flexibilidade com base em resultados ou feedback.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A organização avalia os efeitos da flexibilidade no desempenho e produtividade.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A monitorização da flexibilidade é integrada na avaliação global das políticas de Recursos Humanos.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Quais os indicadores que considera mais úteis para avaliar a eficácia da flexibilidade laboral?

---

---

### **Bem-estar (*Well-Being*)**

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram adaptados da literatura sobre Bem-estar no trabalho e psicologia organizacional, nomeadamente: Diener et al. (1999); Ryff & Keyes (1995); Warr (1990); Bakker & Demerouti (2007).

A flexibilidade contribui para melhorar o Bem-estar dos colaboradores.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A flexibilidade ajuda a reduzir o *stress* relacionado com o trabalho.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A flexibilidade aumenta a satisfação profissional.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O Bem-estar é considerado uma prioridade na organização.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As chefias apoiam iniciativas de promoção do Bem-estar.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Existem recursos internos que apoiam o Bem-estar dos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As políticas de Recursos Humanos promovem o Bem-estar global dos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O Bem-estar dos colaboradores é considerado na tomada de decisões.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Na sua percepção, os colaboradores parecem demonstrar níveis elevados de Bem-estar.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O Bem-estar contribui para um melhor desempenho profissional.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

### **Equilíbrio Trabalho/Vida (*Work-life balance*)**

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram construídos com base e adaptação na literatura sobre equilíbrio trabalho-vida, nomeadamente: Greenhaus e Allen (2011); Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2009); Haar (2013); Kossek, Valcour & Lirio (2014).

A organização promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A autonomia na gestão de horários reduz conflitos entre trabalho e família.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os colaboradores conseguem gerir as suas responsabilidades pessoais.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As chefias têm em conta necessidades pessoais dos colaboradores nas suas decisões.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O equilíbrio trabalho/ vida pessoal é valorizado na cultura organizacional.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O teletrabalho tem impacto positivo no equilíbrio trabalho/vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

As políticas de Recursos Humanos reforçam o equilíbrio trabalho/vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O equilíbrio trabalho/vida pessoal contribui para melhor desempenho profissional.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Existe abertura para acomodar necessidades pessoais dos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Os colaboradores demonstram equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

### **Benefícios da Flexibilidade Laboral**

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram desenvolvidos com base na literatura sobre os efeitos da flexibilidade laboral no desempenho, satisfação e retenção, nomeadamente: Allen et al. (2013); Bloom et al. (2015); Ryan & Kossek (2008); Shockley & Allen (2007).

A flexibilidade tem aumentado a satisfação dos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem reduzido o conflito entre trabalho e vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem ajudado a reter talento.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem ajudado a atrair novos talentos.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem aumentado a produtividade.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O teletrabalho contribui para melhorar o equilíbrio trabalho/vida pessoal.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem reduzido o absentismo.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem aumentado o compromisso dos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem um impacto positivo no Bem-estar dos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade tem sido bem-recebida pelos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

### Desafios da Flexibilidade Laboral

Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

**Escala: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo e 5= Concordo totalmente.**

Os itens desta secção foram adaptados da literatura que identifica limitações e riscos das práticas de flexibilidade laboral, nomeadamente: Messenger & Gschwind (2016); Harker Martin & MacDonnell (2012); Wang et al. (2020); Taskin & Edwards (2007).

O teletrabalho dificulta a monitorização do desempenho.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

O teletrabalho traz desafios de comunicação.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade laboral pode esbater limites entre vida pessoal e trabalho.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

Alguns colaboradores sentem maior pressão para trabalhar mais quando têm flexibilidade.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade pode gerar isolamento ou solidão nos colaboradores.

Discordo Totalmente      1   2   3   4   5      Concordo Totalmente

A flexibilidade pode criar desigualdades entre diferentes funções ou equipas.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A flexibilidade exige adaptação das chefias.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

A cultura organizacional nem sempre apoia a flexibilidade.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Nem todas as chefias apoiam a utilização da flexibilidade.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

Algumas políticas de flexibilidade são difíceis de aplicar de forma consistente.

Discordo Totalmente    1   2   3   4   5    Concordo Totalmente

## Agradecimentos

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

As informações que partilhar serão usadas apenas para fins académicos e tratadas com total confidencialidade.

## Comentário Adicional

Deseja acrescentar algum comentário sobre os desafios ou práticas de flexibilidade laboral na sua organização? Se desejar, pode deixar um comentário adicional sobre o tema na, caixa abaixo.

---

---

## **Encerramento**

Agradeço sinceramente a sua participação.

O seu contributo, enquanto profissional de Recursos Humanos, é fundamental para compreender de forma rigorosa como as práticas de flexibilidade laboral estão a ser aplicadas nas organizações e quais os seus impactos na gestão de pessoas.

As respostas fornecidas são anónimas, confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos no âmbito desta investigação.

Quando considerar que concluiu o questionário, por favor clique em “Enviar” para submeter a sua participação.

Agradeço, uma vez mais, o tempo dedicado e a partilha da sua experiência profissional.

## **Encerramento Critério Elegibilidade**

Muito obrigado pelo seu interesse em participar neste estudo.

Agradeço verdadeiramente o tempo e a disponibilidade para iniciar o questionário.

Neste momento, e de acordo com os critérios de elegibilidade definidos para esta investigação, apenas podem continuar os profissionais de Recursos Humanos que tenham algum contacto, direto ou indireto, com práticas ou políticas de flexibilidade laboral. Como a sua resposta não se enquadra nesses critérios, o questionário termina aqui.

Ainda assim, gostaria de deixar um sincero agradecimento pela sua abertura, atenção e vontade de contribuir.

A sua participação é valorizada, mesmo quando não é possível avançar.

## Anexos

### Anexo A- Parecer Ético CEICSH



#### Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH)

Identificação do documento: CEICSH-216/2025

Título do projeto: *Flexibilidade Laboral e Well-Being: Um estudo com enfoque sobre a relação Trabalho / Vida*

Equipa de Investigação: Maria Antunes Bertão Ferreira Gordo, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Gina Maria Gaio dos Santos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Unidade Orgânica Promotora: *Escola de Economia e Gestão*

#### PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Flexibilidade Laboral e Well-Being: Um estudo com enfoque sobre a relação Trabalho / Vida*.

Após verificação e análise dos documentos associados ao processo de pedido de emissão de parecer ético sobre o projeto em apreço, considera-se que o processo está devidamente instruído e em conformidade com o Guião para submissão de pedido de parecer ético na UMinho. A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas atesta também que o estudo obedece às regras de conduta ética e requisitos exigidos para as boas práticas na investigação envolvendo humanos, adotadas pela UMinho, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas nada tem a opor à realização do projeto nos termos que constam na documentação que integra o processo registado e arquivado na Plataforma de Apreciação Ética de Projetos da UMinho, validando-o do ponto de vista técnico-ético e emitindo o seu parecer em curso, que foi aprovado pelos membros.

O Presidente da CEICSH

Assinado por: **Emanuel Pedro Viana Barbas de Albuquerque**

Num. de Identificação: 07089799

JUSTIÇA, TRABALHO, IGUALDADE E RECOMENDAÇÕES

O projeto CEICSH-176/2025 tem como data definida para sua conclusão o dia 30 de abril de 2026. Mais se informa que os documentos que fundamentam este parecer estão disponíveis para consulta, mediante pedido devidamente justificado por qualquer das entidades envolvidas no projeto. No que diz respeito ao possível armazenamento de dados online, deverá ser acautelado o cumprimento do disposto no Capítulo V, Transferências de dados pessoais para países terceiros ou organizações internacionais (artigos 44.º-50.º), do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).