

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**SUORTE DO CHEFE À RELAÇÃO TRABALHO-
FAMÍLIA, CONTROLO DAS FRONTEIRAS E
SATISFAÇÃO COM A VIDA: PAPEL MODERADOR DA
CULTURA**

Mariana Leite Santos

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2021

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**SUORTE DO CHEFE À RELAÇÃO TRABALHO-
FAMÍLIA, CONTROLO DAS FRONTEIRAS E
SATISFAÇÃO COM A VIDA: PAPEL MODERADOR DA
CULTURA**

Mariana Leite Santos

Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Gomes de Carvalho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2021

Agradecimentos

À Professora Doutora Vânia Carvalho, por todo o apoio, constante disponibilidade e por todas as sugestões dadas ao longo do trabalho. Também à Professora Doutora Maria José Chambel pelo apoio e ajuda.

À minha família, especialmente aos meus pais, por terem investido na minha educação e por sempre me incentivarem a dar o melhor de mim.

A todos os amigos da faculdade, em especial a Rita, a Pilar, a Madu, a Rita V. e a Mika, por me terem acompanhado durante estes anos na FPUL.

A todos os amigos, que de alguma forma, estiveram presentes durante este percurso e contribuíram para a sua finalização.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iv
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
Enquadramento teórico	3
Suporte do chefe à relação trabalho-família e controlo das fronteiras	3
Controlo das fronteiras e satisfação com a vida	7
Papel mediador do controlo das fronteiras	8
Papel moderador da cultura	9
Método	12
Procedimento	12
Amostra	13
Medidas	13
Análise de Dados	15
Resultados	16
Análise Fatorial Confirmatória	16
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações Entre as variáveis em Estudo	16
Teste de Hipóteses	18
Discussão	20
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	23
Implicações Práticas	24
Referências Bibliográficas	26

Índice de Quadros

Quadro 1 - Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações	17
Quadro 2 - Análise de Efeito, Mediação e Moderação das Variáveis em Estudo	18
Quadro 3 - Análise dos efeitos indiretos condicionais do suporte do chefe à relação trabalho-família na satisfação com a vida, em valores do moderador	19

Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico representativo da interação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a cultura, e o seu efeito no controlo das fronteiras	20
--	----

Resumo

A presente investigação tem como principal objetivo averiguar o papel mediador do controlo das fronteiras na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, bem como o papel moderador das culturas portuguesa e paquistanesa na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras. No total foram analisadas 226 respostas de indivíduos portugueses e paquistaneses em regime de teletrabalho, devido ao confinamento resultante da pandemia. Os resultados evidenciam o controlo das fronteiras como variável mediadora na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, embora apenas para os trabalhadores paquistaneses. Para além disso, contrariamente ao esperado, verificou-se que a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras foi mais forte para a cultura paquistanesa, não sendo significativo para os trabalhadores portugueses. Os resultados obtidos permitem uma melhor compreensão do papel do controlo das fronteiras no contexto organizacional, particularmente em regime de teletrabalho, e da sua relação com variáveis como o suporte do chefe à relação trabalho-família, satisfação com a vida e cultura, compreendendo o suporte do chefe e o controlo das fronteiras como recursos fundamentais para os teletrabalhadores. São apresentadas algumas implicações práticas, assim como limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-Chave: suporte do chefe à relação trabalho-família; controlo das fronteiras; satisfação com a vida; cultura

Abstract

The aim of the present investigation is to analyze the mediating role of boundary control in the relation between family supportive supervisor behaviors and life satisfaction, as well as the moderating role of Portuguese and Pakistani cultures in the relation between family supportive supervisor behaviors and boundary control. A total of 226 answers from Portuguese and Pakistani individuals that were working remotely due to the confinement resulting from the pandemic were analyzed. The results show boundary control as a mediator in the relation between family supportive supervisor behaviors and life satisfaction, although only for the Pakistani workers. Furthermore, contrary to what was expected, the relationship between family supportive supervisor behaviors and boundary control was stronger for the Pakistani culture and not significant for the Portuguese workers. The results allow a better understanding of the role of boundary control in the organizational context, particularly when working remotely, and its relationship with variables such as family supportive supervisor behaviors, satisfaction with life and culture, understanding supervisor support and boundary control as key resources for teleworkers. Some practical implications, as well as limitations and suggestions for future studies are presented.

Keywords: family supportive supervisor behaviors, boundary control, life satisfaction, culture

Introdução

O contexto pandémico em que nos encontramos representa um grande desafio para as organizações, uma vez que introduziu mudanças radicais no ambiente de trabalho e social, nomeadamente a necessidade abrupta de recorrer ao regime de teletrabalho (Carnevale & Hatak 2020). O teletrabalho pode ser definido como uma forma de trabalhar longe do local de trabalho convencional, e que depende das tecnologias de informação e comunicação para manter os trabalhadores ligados (Sinclair et al., 2020). Tendo isto em conta, torna-se especialmente importante garantir o bem-estar dos colaboradores, uma vez que a situação de pandemia, e também o teletrabalho em si, pode levar os indivíduos a experienciar mais ansiedade e stress, maior dificuldade em lidar com as exigências familiares e do trabalho, bem como maior solidão e isolamento social (Rudolph et al., 2020; Carnevale & Hatak 2020). Neste sentido, o presente estudo pretende explorar como é possível aumentar a satisfação com a vida dos teletrabalhadores. Para além disso, o teletrabalho vem interferir com o controlo das fronteiras entre o trabalho e a família. A teoria das fronteiras defende que as pessoas fazem transições diárias entre os papéis do trabalho e da família, explicando como estas gerem as suas fronteiras para atingir um equilíbrio (Clark, 2000). Uma vez que os trabalhadores passam a partilhar o local de dedicado à família com o espaço de trabalho, torna-se mais difícil distanciarem-se psicologicamente do trabalho e controlar as próprias fronteiras (Sinclair et al., 2020). É, então, importante que os indivíduos tenham acesso a recursos que lhes permitam gerir as exigências dos domínios familiar e de trabalho, e que contribuam para o seu bem-estar. Desta forma, o apoio do chefe à relação trabalho-família deve ser visto como um recurso fundamental a explorar na situação em que nos encontramos, pois permite a gestão das responsabilidades do trabalho e da família, reduzindo o stress dos colaboradores (Crain & Stevens, 2018).

Por outro lado, nas últimas décadas têm ocorrido diversas mudanças na situação do trabalho, nomeadamente, um grande aumento no número de indivíduos com muitas responsabilidades, tanto no trabalho, como no contexto da família (Clark, 2001). Para além disso, a natureza das carreiras encontra-se também num processo de mudança, visto que a evolução tecnológica permite uma maior flexibilidade e adaptabilidade do trabalho (Sullivan & Mainiero, 2007). Perante estas mudanças, as pessoas estão cada vez mais preocupadas em manter um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, sendo o último papel visto como uma prioridade para um crescente número de indivíduos (Sullivan &

Mainiero, 2007). Neste sentido, é muito importante que as organizações tenham em conta as influências da vida fora do trabalho, se pretendem aumentar a satisfação dos seus trabalhadores, uma vez que os fatores causadores de stress e recursos que são específicos de um domínio, seja em contexto de trabalho ou família, estão relacionados com a satisfação fora desse domínio (Ford et al., 2007). Tendo em conta este contexto, é muito importante identificar variáveis que permitem contribuir para a satisfação dos indivíduos, de uma forma geral.

Desta forma, vários estudos referem o apoio do chefe à relação trabalho-família como sendo um recurso que auxilia na gestão das exigências do trabalho e da família, contribuindo de forma positiva para a vida dos indivíduos (e.g., Kossek et al., 2011, Crain & Stevens, 2018; Hammer et al., 2011). Apesar de existirem vários estudos que analisam a relação entre o suporte do chefe e a satisfação com a vida ou bem-estar subjetivo (e.g., Straub, 2012; Shi et al., 2019; Hill, 2005; Newman et al., 2014; Yucel & Minnotte, 2017; Rathi & Lee, 2017), não existe muita literatura sobre a possível influência de outros fatores nesta relação, particularmente num contexto tão específico como o de teletrabalho em confinamento. Desta forma, existem ainda poucos estudos que tenham avaliado a existência de potenciais papéis mediadores na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, e neste contexto. Neste sentido, o presente estudo pretende avaliar o efeito do controlo das fronteiras como potencial mediador desta relação. Ainda, o presente estudo contribui para a literatura, pois ainda são poucos os estudos sobre o controlo das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal (e.g., Kossek et al., 2012; Capitano et al., 2019), sendo que a maioria dos estudos se foca mais na gestão de fronteiras, em termos de segmentação e integração. Para além disso, é importante que sejam realizados estudos que permitam a comparação de diferentes culturas, uma vez que os comportamentos adotados, particularmente mediante a situação de crise pandémica, podem diferir de cultura para cultura, como sugerido por alguns estudos (e.g., Kossek et al., 2012, Hammer et al., 2009). Nomeadamente, o presente estudo pretende comparar as culturas portuguesa e paquistanesa. O Paquistão é uma sociedade maioritariamente muçulmana, em desenvolvimento e ainda muito dominada por homens (Blood, 1995). Por sua vez, Portugal é um país desenvolvido e na sua maioria católico. Para ambos os países, a religião tem uma forte influência na forma como as pessoas vivem a sua vida e nos seus valores, representando um aspeto muito relevante de ambas as culturas e que influencia os seus comportamentos. Pelas diferenças que Portugal e o Paquistão

apresentam, a cultura pode ter um efeito moderador na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras. Por outro lado, a situação de pandemia em que nos encontramos, e a necessidade de recorrer ao teletrabalho de forma obrigatória, representa um desafio para as organizações, como já referido, surgindo a necessidade de compreender os recursos que podem ser utilizados para que os colaboradores estejam satisfeitos e sejam capazes de lidar com as exigências dos diversos papéis da sua vida, particularmente o suporte do chefe e o controlo das fronteiras (e.g., Straub et al., 2019; Kossek & Lautch, 2012; Straub et al., 2019).

Neste sentido, tendo por base a Teoria da Conservação dos Recursos – COR (Hobfoll, 1989), o objetivo da presente investigação é analisar, numa amostra de trabalhadores em regime de teletrabalho devido ao confinamento: a) a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal; b) o possível papel mediador do controlo das fronteiras na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida; c) o potencial impacto da cultura – portuguesa e paquistanesa – na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras. Deste modo, este estudo irá contribuir para a literatura do ponto de vista teórico, mas também do ponto de vista prático, ao nível da importância do controlo das fronteiras e do suporte do chefe na satisfação dos trabalhadores, principalmente numa situação de confinamento, na qual o teletrabalho é obrigatório e as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal não se encontram tão diferenciadas. Para além disso, ao incluir dois países, fornece uma visão mais abrangente, e que pode ajudar a compreender como a cultura pode influenciar estas variáveis.

Enquadramento teórico

Suporte do chefe à relação trabalho-família e controlo das fronteiras

O suporte do chefe à relação trabalho-família pode ser observado através dos comportamentos de apoio à família (FSSB), que se definem pelos comportamentos adotados pelo chefe no sentido de ajudar os colaboradores a conciliar o trabalho e a família. (Hammer et al., 2007). Estes comportamentos dividem-se em quatro categorias: suporte emocional, suporte instrumental, comportamentos de *role modeling* e gestão criativa da relação trabalho-família. Segundo Hammer et al. (2009), o suporte emocional

implica que os indivíduos sintam que as suas necessidades são tidas em conta e que podem comunicar com a fonte de apoio quando precisam. Assim, refere-se à forma como os supervisores demonstram preocupação com a forma como as exigências do trabalho podem afetar a vida familiar e que estão disponíveis para discutir assuntos relacionados com a família. Por sua vez, os comportamentos de *role modeling* dizem respeito à forma como os supervisores fornecem exemplos de estratégias e comportamentos que permitam uma integração eficaz do trabalho e das responsabilidades familiares. O suporte instrumental refere-se à forma como o supervisor responde às necessidades específicas dos trabalhadores, relativamente à relação trabalho-família, ao fornecer serviços ou recursos para que estes consigam gerir de forma eficaz as suas responsabilidades, tanto no domínio do trabalho como da família. Por fim, a gestão criativa da relação trabalho-família, de cariz mais proativo e estratégico, implica a reestruturação do trabalho, no sentido de facilitar a eficácia dos trabalhadores (Hammer et al., 2009).

As pessoas fazem transições diárias entre os papéis do trabalho e da família, e a teoria das fronteiras explica como as pessoas gerem essas dimensões, bem como as suas fronteiras, no sentido de atingir equilíbrio (Clark, 2000). De acordo com Kossek et al. (2012), os estilos de gestão de fronteiras representam abordagens individuais utilizadas para estabelecer limites e responder às exigências dos papéis familiares e relativos ao trabalho. Assim, uma gestão eficaz depende do controlo percebido das fronteiras, que pode ser definido pela perceção individual da capacidade de gerir as fronteiras entre o trabalho e a família. (Kossek et al., 2012). O controlo apresenta-se como essencial para alcançar congruência entre as preferências e comportamentos do próprio, bem como entre o seu comportamento e as exigências dos papéis (Capitano et al., 2019). Níveis elevados de controlo traduzem-se na congruência entre os seus comportamentos e suas preferências e/ou exigências dos papéis, verificando-se o contrário quando o controlo é reduzido (Capitano et al., 2019).

Tendo por base a Teoria da Conservação dos Recursos – COR (Hobfoll, 1989), o suporte do chefe à relação trabalho-família pode funcionar como um recurso para os colaboradores terem maior controlo sobre as fronteiras entre o trabalho e a família. O teletrabalho, imposto devido à pandemia, pode causar pressão para trabalhar de forma mais rápida e durante mais tempo, e pode fazer com que os trabalhadores sintam que têm de estar sempre disponíveis (Vaziri et al., 2020). Os trabalhadores podem também deparar-se com paradoxos na forma com o seu trabalho é organizado, experienciando, por

vezes, aumentos da carga de trabalho, enquanto noutras situações se deparam com momentos de menor carga de trabalho (Rudolph et al., 2020). Para além disso, os indivíduos experienciam mais ansiedade e stress psicológico em geral, bem como relativamente ao cumprimento das exigências colocadas pelo trabalho e família (Rudolph et al., 2020). Ainda, os indivíduos podem experienciar maior solidão, falta de propósito e isolamento social percebido (Carnevale & Hatak 2020; Rudolph et al., 2020). Verifica-se também um aumento de incerteza, especialmente em relação à segurança do trabalho e dificuldades financeiras (Rudolph et al., 2020). Por fim, o fecho das escolas fez com que se verificasse um aumento das exigências parentais para os trabalhadores (Carnevale & Hatak 2020), sendo que como as crianças passam mais tempo em casa, os pais são confrontados com mais responsabilidades durante o dia de trabalho e mais interferência com a vida familiar (Rudolph et al., 2020). Neste sentido, o modelo COR prevê que quando as pessoas são confrontadas com stress, estas vão tentar minimizar a perda de recursos. Os recursos são os “objetos, características pessoais, condições ou energias valorizadas pelo indivíduo ou que funcionam como um meio para atingir esses mesmos objetos, características pessoais, condições ou energias” (Hobfoll, 1989, p.1569). Ainda, os indivíduos procuram desenvolver recursos excedentes com o objetivo de compensar perdas futuras, mesmo não sendo confrontados com situações provocadoras de stress (Hobfoll, 1989). Este modelo acentua a importância do ambiente, visto que as circunstâncias ambientais podem ameaçar ou causar a perda de recursos (Hobfoll, 1989) e defende que os recursos são fundamentais para definir a forma como os indivíduos avaliam os eventos como stressantes, bem como a sua capacidade de lidar com a situação (Hobfoll & Schumm, 2009). Como consequência da pandemia, o teletrabalho tornou-se uma realidade obrigatória para muitos trabalhadores, por isso, os supervisores e gestores têm um papel essencial em fornecer-lhes apoio, uma vez que é uma situação que pode desencadear níveis elevados de stress (Sinclair et al., 2020). Assim, o FSSB representa um recurso que permite a gestão das responsabilidades do trabalho e da família, acabando por prevenir ou reduzir o stress e aumentar os resultados positivos do trabalho, família e saúde (Crain & Stevens, 2018). Para além disso, devido às regras de distanciamento e teletrabalho, o contacto social e a forma das pessoas se relacionarem podem ser bastante afetados, o que implica que os supervisores compreendam a importância de tentar minimizar o stress e apoiar a sua equipa (Sinclair et al., 2020).

A situação de confinamento decorrente da pandemia fez com que os trabalhadores passassem a partilhar o local dedicado à família com o espaço de trabalho, deixando assim de existir uma diferenciação física e temporal entre os espaços, uma ferramenta que ajuda a definir os diferentes papéis (Sinclair et al., 2020). Assim, os indivíduos têm menos escolha no controlo das fronteiras entre o trabalho e a família, o que implica que tenham de usar novas estratégias para compensar a difusão das fronteiras físicas entre os papéis, ou tentem recuperar o controlo percebido sobre a situação (Cho, 2020). Desta forma, o teletrabalho pode fazer com que os indivíduos tenham maior dificuldade em utilizar as estratégias que normalmente utilizam na gestão das fronteiras, bem como menor capacidade em controlar as próprias fronteiras, o que faz com que seja mais difícil desconectarem e conectarem-se psicologicamente do trabalho (Sinclair et al., 2020). Neste sentido, o papel do supervisor pode ter impacto na perceção de controlo das fronteiras. Clark (2000) refere que os supervisores podem adaptar as regras à situação familiar dos indivíduos ou ser menos flexíveis, pois têm poder para incentivar ou dissuadi-los relativamente às políticas de apoio à família. São por isso *border-keepers*, que desempenham um papel importante na capacidade dos trabalhadores de gerir os domínios do trabalho e da família, bem como as suas fronteiras. Neste sentido, Thompson e Prottas (2006) verificaram que o suporte do supervisor está relacionado com as perceções de controlo das fronteiras (i.e., integração das responsabilidades do trabalho e da família) dos trabalhadores, que, por sua vez, reduzem as consequências negativas associadas à gestão dos vários papéis de vida. Para além disso, espera-se que as intervenções de apoio à família aumentem a perceção de controlo das fronteiras dos trabalhadores, de tal modo que este processo cognitivo desempenhe uma função essencial na capacidade dos próprios trabalhadores de lidar com as exigências complementares dos papéis de vida (Thomas & Ganster, 1995). Mais especificamente, Hammer et al. (2011) sugerem que trabalhadores que apresentam maior perceção de FSSB irão ter mais recursos e, por isso, maior controlo na gestão das exigências do trabalho e da família. Desta forma, ao apresentarem comportamentos de FSSB, os supervisores incentivam os indivíduos a considerar os efeitos das experiências de trabalho na vida familiar. Assim, é provável que os mesmos tenham maior consciência da necessidade de controlar as suas fronteiras (Capitano et al., 2019).

Neste sentido, surge a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: O suporte do chefe à relação trabalho-família, em tempo de confinamento, está relacionado de forma significativa e positiva com a percepção de controlo das fronteiras.

Controlo das fronteiras e satisfação com a vida

O bem-estar subjetivo abrange vários fenómenos, incluindo respostas emocionais, bem como julgamentos globais sobre a satisfação com a vida (Diener et al., 1999). Assim, a satisfação com a vida representa um dos indicadores do bem-estar subjetivo, podendo ser definido como um processo cognitivo caracterizado pelo julgamento individual sobre a qualidade de vida, relativamente a critérios impostos pelo próprio (Diener et al., 1985; Pavot & Diener, 1993). Desta forma, as pessoas reportam uma elevada satisfação com a vida quando as circunstâncias de vida coincidem com estes critérios (Pavot & Diener, 1993). O controlo das fronteiras é uma variável importante que contribui para o bem-estar dos indivíduos. Neste sentido, Kossek e Lautsch (2012) defendem que o controlo das fronteiras está associado com o bem-estar dos indivíduos, bem como outros resultados positivos (e.g., conflito trabalho-família).

De acordo com o modelo COR (Hobfoll, 1989), as pessoas estão motivadas para ganhar recursos, tendo maior possibilidade de experienciar bem-estar se tiverem recursos acumulados. Neste sentido, tal como Kossek e Lautsch (2012) defendem, a percepção de controlo sobre o tempo, frequência e direção das transições de fronteiras entre as esferas do trabalho e da família é um recurso importante (Straub et al., 2019; Piszczek, 2017), especialmente em tempo de confinamento, no qual as fronteiras entre o trabalho e a família podem ser mais difíceis de controlar, tal como acima mencionado. Segundo os autores, o controlo psicológico (das fronteiras) funciona como um recurso, pois capacita os indivíduos para lidarem com as exigências do trabalho. Quando a percepção de controlo é elevada, os benefícios da estratégia de gestão de fronteiras utilizada podem tornar-se mais proeminentes, conduzindo a sentimentos de maior autoeficácia e aumento de recursos para gerir de forma eficaz os diversos papéis de vida e lidar com o conflito trabalho-família (Kossek & Lautsch, 2012). Assim, o controlo percebido das fronteiras pode funcionar como um recurso para os trabalhadores, pois permite uma adaptação eficaz quando ocorrem perdas, através da utilização dos recursos disponíveis (Hobfoll, 2001). Para além disso, o controlo das fronteiras possibilita também a acumulação de

outros recursos, tais como maior flexibilidade do local de trabalho e dos horários, mais tempo para responder às exigências dos vários papéis (Kossek et al., 2012) e autorregulação (Mellner et al., 2014), uma vez que quem possui recursos tem mais capacidade para gerar novos recursos e que ganhos geram mais ganhos, originando espirais de ganhos (Hobfoll, 2001).

Tendo isto em conta, se o indivíduo tiver mais controlo sobre as fronteiras, espera-se que tenha mais satisfação com a vida. Assim, a perceção de controlo dos trabalhadores aumenta as atitudes positivas sobre o seu trabalho, família e vida (Thompson & Prottas, 2006). De acordo com Piszczek (2017), o controlo das fronteiras está relacionado de forma negativa com a exaustão, sendo que quanto maior o controlo das fronteiras, menor o stress dos empregados. Neste sentido, Kossek (2016) defende que o aumento do controlo das fronteiras possibilita o alinhamento de identidades e valores, acabando por fomentar o bem-estar dos colaboradores. Ainda, Capitano et al. (2019) defendem que o controlo individual das fronteiras promove a satisfação com os papéis de vida. Estes autores sugerem que maior controlo se traduz em resultados positivos, uma vez que possibilita que os indivíduos atinjam congruência entre as suas preferências, comportamentos e exigências dos papéis.

Papel mediador do controlo das fronteiras

Segundo Straub (2012), os comportamentos de suporte do supervisor, nomeadamente o FSSB, deverão estar positivamente associados com o bem-estar dos colaboradores, incluindo a satisfação com a vida. Shi, et al. (2019) verificaram que o FSSB estava relacionado de forma significativa com a satisfação com a vida dos trabalhadores. Tal implica que pode ser benéfico formar os supervisores de forma a demonstrarem mais comportamentos de apoio à família, uma vez que quando os supervisores se envolvem em FSSB, aumentam a quantidade de recursos disponíveis e acessíveis aos trabalhadores (Matthews et al., 2014). O FSSB é, assim, um recurso que permite libertar tempo e energia para aplicar às obrigações do trabalho e que contribui para o bem-estar dos trabalhadores, ao ajudá-los a gerir as exigências relativas à família (Matthews et al., 2014). Enquadrado no modelo COR (Hobfoll, 1989), o FSSB constitui um recurso que pode influenciar de forma positiva a satisfação com a vida dos trabalhadores, especialmente em tempo de confinamento, ao reduzir o stress que surge

associado a esta situação. Vários estudos demonstraram que o suporte do chefe tem um impacto positivo na satisfação com a vida dos trabalhadores (Hill, 2005; Newman et al., 2014; Yucel & Minnotte, 2016; Rathi & Lee, 2017). Neste sentido, os resultados de um estudo de Newman et al. (2014) sugerem que o apoio fornecido por um supervisor pode ter impacto na satisfação com a vida fora do domínio do trabalho, porque os supervisores fornecem suporte e dão conselhos sobre questões não relacionadas com trabalho. Yucel e Minnotte (2016) referem que o envolvimento de gestores e supervisores em ações que contribuem para a construção de apoio social no local de trabalho, podem aumentar a satisfação com a vida dos seus trabalhadores. Ainda, Matthews et al. (2014) sugerem que incentivar os gestores a adotarem comportamentos de apoio à família pode ter um impacto positivo na satisfação com a vida dos trabalhadores, quando a organização não tem capacidade para fornecer benefícios formais de apoio à família.

Com base nas ideias referidas anteriormente, tanto o FSSB como o controlo das fronteiras podem ser considerados recursos que ajudam os indivíduos a gerir as exigências do domínio familiar e de trabalho e que contribuem para o bem-estar dos indivíduos. O modelo COR propõe que os recursos estão relacionados entre si, de modo que alterações num recurso afetam diretamente o acesso a outros recursos (Hobfoll & Schumm, 2009). Desta forma, os benefícios do suporte do chefe à relação trabalho-família na satisfação com a vida dos colaboradores, podem ser potenciados pela perceção de controlo das fronteiras. Espera-se, então, que a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida seja influenciada pelo controlo das fronteiras, dando origem à seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, em tempo de confinamento, é mediada pela perceção de controlo das fronteiras.

Papel moderador da cultura

Dorfman et al. (2012), tal como Gerstner e Day (1994) realçam a importância da liderança ser entendida como um conjunto de características e ações pessoais que não podem ser dissociados dos valores culturais de uma sociedade. Ayman e Korabik (2010) referem que os traços relacionados com a liderança não são culturalmente universais e que a cultura pode ter impacto no estilo, comportamento, emergência e eficácia de um

líder. Assim, os traços mais característicos de um líder numa determinada cultura podem não ser os mesmos noutras culturas (Gerstner & Day, 1994). Dorfman et al. (2012) defendem que a cultura nacional ajuda a moldar o estilo de liderança dos seus cidadãos, uma vez que os mesmos desenvolvem e internalizam os valores e práticas culturais da cultura onde cresceram e vão aprendendo, ao longo do tempo, formas desejáveis e indesejáveis de se comportarem (Beechler & Javidan, 2007; Javidan et al., 2010). Neste sentido, os líderes tendem a comportar-se de forma consistente com o tipo de liderança esperado nessa cultura (Dorfman et al., 2012). Assim, a cultura influencia quem é percebido como líder, bem como os seus estilos de liderança (Hanges et al., 2016), podendo também moderar a relação entre os comportamentos de liderança e os seus resultados (Ayman & Korabik, 2010). Para além disso, pode também ter impacto na relação entre os líderes e os seus seguidores, visto que as normas e valores culturais influenciam a forma como as pessoas numa sociedade se relacionam entre si (Beechler e Javidan, 2007). Neste sentido, espera-se que os comportamentos de suporte do chefe também sejam diferentes para culturas diferentes. Diferenças individuais como a cultura podem ter um papel importante na procura e oferta de comportamentos de apoio (Ayman, 2017), o que sugere que tanto os comportamentos de apoio por parte do supervisor, como a perceção dos mesmos pode mudar consoante a cultura. Ayman (2017) verificou ainda que o suporte emocional e instrumental, bem como o apoio em situações relacionadas com a relação trabalho-família, foram diferentes para diferentes culturas e que os participantes também diferiram nos níveis de satisfação com as fontes de apoio.

Tendo isto em conta, o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*) pretende estudar as relações entre a cultura social, as práticas e cultura organizacional e os comportamentos de liderança organizacional, tendo como principal objetivo, compreender o impacto dos valores culturais na liderança e nos processos organizacionais (House et al., 1999). Neste sentido, o projeto GLOBE identificou 9 dimensões que correspondem a diferentes atributos das culturas. Assim, interessa-nos referir duas dimensões que podem influenciar as expectativas e preferências dos trabalhadores relativamente à liderança, sendo estas a orientação humana e o coletivismo intra-grupal. A orientação humana é definida pela “medida em que os indivíduos nas organizações ou sociedades incentivam e recompensam os indivíduos por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos e gentis com os outros” (House et al. 1999, p. 25). Sociedades com elevada orientação humana caracterizam-se por comportamentos

de cuidado, assistência e ajuda aos outros, enquanto sociedades com baixa orientação humana são caracterizadas por comportamentos de promoção do auto-interesse e falta de consideração pelos outros (Kabasakal & Bodur, 2004). Esta dimensão pode ser relacionada com o apoio social, sendo que sociedades com maior orientação humana apresentam níveis mais elevados de apoio e os indivíduos têm maior capacidade para assumir responsabilidade pelo bem-estar dos outros (Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017). Ainda, sociedades com maior orientação humana esperam mais apoio social, sendo que em sociedades com um nível de orientação humana mais baixo são mais recetivos a fornecer apoio (Powell et al., 2009). Um estudo de Beham et al. (2021) verificou que a relação negativa entre o FSSB e o conflito trabalho-família era mais forte para culturas com níveis mais baixos de orientação humana do que para culturas de elevada orientação humana, sugerindo que o suporte do chefe é mais necessário e importante para culturas de baixa orientação humana, em que não existe tanto apoio social, ou seja, os apoios fornecidos no local de trabalho, nomeadamente o FSSB, compensam a falta de apoio fornecida pela sociedade. Por sua vez, o coletivismo intra-grupal pode definir-se pela “medida em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações ou famílias” (House et al., 1999. p. 25). Sociedades coletivistas caracterizam-se por priorizarem os interesses do grupo e valorizarem os relacionamentos com o grupo, enquanto sociedades mais individualistas se preocupam mais com os seus próprios interesses e necessidades (Gelfand et al., 2004). Indivíduos de culturas mais coletivistas tendem a procurar menos apoio social, uma vez que em culturas coletivistas o apoio social é visto como uma obrigação e é fornecido sem ser explicitamente procurado ou pedido (Kim et al., 2006; Kim et al, 2008). Neste sentido, Jin et al. (2013) e Billing et al. (2014) referem que culturas mais individualistas beneficiam mais do apoio no trabalho à família, uma vez que a importância da família nas culturas coletivistas leva os indivíduos a procurar apoio da família para manter o equilíbrio entre as exigências do trabalho e da família. Um estudo de French et al. (2018) demonstrou que o apoio social recebido no trabalho estava relacionado de forma mais fraca com o conflito trabalho-família em sociedades mais coletivistas, comparativamente com países mais individualistas. Tal sugere que o suporte do chefe pode ser mais eficaz na redução do conflito trabalho-família para indivíduos de sociedades mais individualistas.

Neste sentido, Beham et al. (2021) sugere que a orientação humana modera a relação entre os apoios fornecidos no trabalho e o controlo que as pessoas têm sobre os

comportamentos de gestão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que os supervisores desempenham um papel importante na capacidade dos trabalhadores de gerir os domínios do trabalho e da família, bem como as suas fronteiras (Clark, 2000). Podemos supor o mesmo para o coletivismo intra-grupal, uma vez que, de acordo com Kabasakal e Bodur (2004), estas duas dimensões estão relacionadas, sendo que quanto maiores as práticas de orientação humana de uma sociedade, maiores as práticas coletivistas, uma vez que o apoio social surge associado à promoção dos interesses coletivistas. Neste sentido propõe-se que a cultura modere a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras, sendo que quanto menores forem os níveis de orientação humana e coletivismo intra-grupal, mais forte a relação entre o FSSB e o controlo das fronteiras, uma vez que o suporte do chefe terá menos saliência em culturas com estas características.

De acordo com os dados do projeto GLOBE (considerando que os valores variam entre 1 e 7), Portugal apresenta os seguintes valores - orientação humana (3.91) e coletivismo intra-grupal (5.51) (GLOBE, 2020). Relativamente ao Paquistão, de acordo com a aplicação da escala utilizada no projeto GLOBE num estudo de Nadeem e de Luque (2018), que contou com uma amostra de 152 participantes, o Paquistão apresenta os seguintes valores – orientação humana (4.11) e coletivismo intra-grupal (5.9). Desta forma, espera-se que a cultura tenha um papel moderador na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras, de forma que a relação seja mais forte para a amostra de Portugal, relativamente ao Paquistão, surgindo a última hipótese de investigação:

Hipótese 3: A relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras é moderada pela cultura, de tal forma que esta relação é significativamente mais forte para teletrabalhadores portugueses, quando comparada com teletrabalhadores paquistaneses.

Método

Procedimento

Relativamente ao procedimento da recolha de dados, este estudo foi divulgado pela área de Recursos Humanos de várias empresas no setor de serviços, quer em

Portugal, quer no Paquistão, que durante o primeiro confinamento passaram para o regime de teletrabalho a tempo inteiro. Foi também utilizado o método “bola de neve” para obter participantes para ambas as amostras. A participação no estudo foi voluntária, tendo sido garantido o anonimato dos participantes.

Amostra

A amostra obtida é composta por 226 trabalhadores de diversas áreas em teletrabalho devido ao confinamento, sendo que destes trabalhadores 108 (47.8%) são portugueses e 118 (52.2%) são paquistaneses. A amostra é constituída por 55.3% de trabalhadores do sexo feminino (Portugal: 63%; Paquistão: 48.3%). Relativamente ao estado civil, a maioria dos trabalhadores são casados ou estão numa união estável (55.3% - Portugal: 49.1%; Paquistão: 61%) e 50% (Portugal: 41.7%; Paquistão: 57.6%) dos inquiridos têm filhos. Por fim, antes do confinamento, a maioria dos trabalhadores (64.6% - Portugal: 53.7%; Paquistão: 78%) nunca tinha estado em teletrabalho, 18.6% (Portugal: 27.8%; Paquistão: 10.2%) trabalhavam 1 dia por semana a partir de casa, 8% (Portugal: 10.2%; Paquistão: 5.9%) trabalhavam em casa 1 ou 2 dias por semana e 4.9% (Portugal: 4.6%; Paquistão: 5.1%) estavam em teletrabalho durante toda a semana.

Medidas

Suporte do Chefe à Relação Trabalho-Família. Esta variável foi medida através da escala *Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB; Hammer et al., 2009)*, originalmente com 14 itens. Neste estudo, foram apenas utilizados 8 itens (e.g., “*O meu chefe/coordenador/responsável direto tem-se preocupado com o meu bem-estar*” e “*Tenho podido contar com o meu chefe/coordenador/responsável direto para me ajudar a resolver conflitos entre as minhas tarefas profissionais e pessoais/familiares*”). Foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*), sendo que pontuações elevadas nestas escalas indicariam níveis elevados de suporte do chefe. Esta variável apresentou um bom índice de consistência interna, tanto para a população portuguesa como para a paquistanesa ($\alpha = .94$ e $.91$, respetivamente), superior ao limiar de $.7$ proposto por Nunnally (1978).

Satisfação com a Vida. Para medir esta variável foi utilizada a *Satisfaction With Life Scale* (SWLS; Diener et al., 1985). Esta escala foi adaptada e validada para a população portuguesa (Neto et al., 1990; Simões, 1992) e também utilizada no Paquistão (Naseem, 2018). A escala utilizada, de 5 itens (e.g., “*De muitas formas (a minha vida) está próxima do meu ideal*” e “*Se pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada*”), apresentou um índice de consistência interna de .79 para a população portuguesa, e .80 para a população paquistanesa. Os participantes responderam através de uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 = *Discordo fortemente* a 5 = *Concordo fortemente*). Desta forma, pontuações elevadas nestas escalas indicariam níveis elevados de satisfação com a vida.

Controlo da Fronteira. Tendo por base o instrumento de medida de Kossek, et al. (2012) de gestão de fronteiras com 17 itens, foi utilizada a subescala de Controlo das Fronteiras, com 4 itens. Para este estudo foram utilizados apenas 3 itens, sendo exemplos: “*Tenho controlado se sou capaz de manter o meu trabalho e vida pessoal/familiar separados*” e “*Tenho controlado como combino as atividades do meu trabalho e da minha vida pessoal/familiar ao longo do dia*”. Foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de *Likert* de 1 (*Discordo fortemente*) a 5 (*Concordo fortemente*). Assim, pontuações elevadas nestas escalas indicariam níveis elevados da perceção de controlo das fronteiras por parte dos indivíduos. Esta escala apresentou um índice de consistência interna de .81 para a população portuguesa e .74 para a população paquistanesa.

Variáveis de controlo. Estudos anteriores sugerem que podem existir diferenças nos resultados dependendo do sexo dos participantes, relativamente ao suporte do chefe à relação trabalho-família (Huffman & Olson, 2017) e ao controlo das fronteiras (Straub et al. 2019). Neste sentido, de forma a evitar que os resultados tenham explicações alternativas, o sexo dos participantes foi controlado (tendo sido codificada numa variável categórica para efeitos estatísticos, em que 0 = Mulher; 1 = Homem). Para além disso, o facto de os trabalhadores terem ou não filhos pode também modificar os resultados, tanto ao nível do suporte do chefe à relação trabalho-família (Hammer et al., 2009), como ao nível do controlo das fronteiras (Mellner et al., 2014).

Todas as escalas que ainda não tenham tido uma utilização prévia em Portugal, foram traduzidas para a presente investigação, utilizando o método de Brislin (1980).

Análise de Dados

Para realizar a análise de dados, foram utilizados os programas *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 26.0), *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS 26.0) e a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012).

Em primeiro lugar foi realizada a análise fatorial confirmatória, utilizando o AMOS 26.0, no sentido de testar a adequação do modelo de medida teórico com as três variáveis latentes, i.e., o modelo que relaciona as variáveis suporte do chefe à relação trabalho-família, satisfação com a vida e controlo das fronteiras. Neste sentido, analisaram-se os índices de ajustamento. De acordo com Byrne (2016), o modelo apresenta um bom ajustamento quando os índices de *Incremental Fit Index* (IFI), de *Tucker–Lewis Index* (TLI) e de *Comparative Fit Index* (CFI) são iguais ou superiores a .90, o índice de *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) é igual ou inferior a .08 e o índice de *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) é igual ou inferior a .05, sendo que alguns autores aceitam que seja igual ou inferior a .08 (e.g., Hu & Bentler, 1999). Com o objetivo de verificar que não ocorreu um erro de método comum, i.e., que os resultados derivam do facto das variáveis terem sido medidas recorrendo ao mesmo método, o modelo teórico foi comparado com o modelo de um fator, que relaciona todas as variáveis observadas com apenas uma variável latente. Tal foi realizado através da comparação dos índices de ajustamento dos dois modelos, bem como as diferenças de Qui-Quadrado (χ^2).

Posto isto, realizou-se a análise descritiva dos instrumentos de medida e a amostra foi caracterizada relativamente ao sexo, estado civil, número de filhos, idade dos filhos e experiência em teletrabalho. De seguida, calcularam-se as medidas de tendência central e de dispersão e os índices de consistência interna (i.e., alfa de *Cronbach*) para as variáveis em estudo, bem como as correlações de *Pearson* entre todas as variáveis. Por fim, realizou-se o teste de hipóteses, recorrendo à ferramenta do SPSS *Process*, onde se analisaram a mediação e moderação propostas neste estudo. Desta forma, foi possível identificar o tamanho, direção e significância estatística dos efeitos de mediação do controlo das fronteiras e de moderação da cultura na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

Através da utilização do programa AMOS, procedeu-se à análise fatorial confirmatória, de forma a testar a validade do modelo. O modelo de medida teórico engloba as variáveis latentes suporte do chefe à relação trabalho-família, satisfação com a vida e controlo da fronteira. Para todos os índices de ajustamento analisados, o modelo teórico mostrou-se adequado tanto para a amostra portuguesa ($\chi^2(116) = 174.28, p < .001$; IFI = .94; TLI = .93; CFI = .94; RMSEA = .07; SRMR = .07), como para a paquistanesa ($\chi^2(98) = 162.35, p < .001$; IFI = .93; TLI = .91; CFI = .93; RMSEA = .08; SRMR = .08). Ao confrontar o modelo teórico com o modelo de um fator, de modo a descartar a ocorrência do erro de método comum, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo de um fator não revelaram um bom ajustamento. Os índices de ajustamento foram relativamente inferiores e abaixo do limiar no modelo de medida de um fator para a amostra de Portugal (IFI = .67; TLI = .61; CFI = .66; RMSEA = .16; SRMR = .16) e do Paquistão (IFI = .69; TLI = .62; CFI = .68; RMSEA = .16; SRMR = .14), relativamente ao modelo de medida teórico. Para além disso, o qui-quadrado do modelo de um fator revelou-se significativamente mais elevado ($\chi^2(119) = 451.99, p < .001$), sendo a diferença entre os dois modelos significativa ($\Delta\chi^2(3) = 277.70, p < .001$), para a amostra portuguesa. O mesmo verificou-se para a amostra paquistanesa ($\chi^2(101) = 383.96, p < .001$), sendo a diferença entre os dois modelos também significativa ($\Delta\chi^2(3) = 221.61, p < .001$). Tendo isto em conta, pode assumir-se que os dados são melhor explicados quando as variáveis latentes são analisadas como construtos distintos e que, por isso, o modelo de medida teórico é mais adequado para a análise dos dados.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações Entre as variáveis em Estudo

Através do quadro 1 é possível observar a Média e o Desvio Padrão (DP) para cada variável em estudo. Relativamente ao suporte do chefe à relação trabalho-família, as respostas dos trabalhadores parecem indicar que o mesmo é moderado, tanto para os portugueses (M = 3.36, DP = .82) como para os paquistaneses (M = 3.08, DP = .83), sendo que o 3 equivale a *não concordo nem discordo*. No que diz respeito ao controlo das fronteiras, os trabalhadores parecem ter uma perceção moderada de controlo, uma vez

que as respostas se situam perto de *não concordo nem discordo*, em Portugal (M = 3.47, DP = .82) e no Paquistão (M = 3.11, DP = .91). Por fim, os trabalhadores parecem ter uma perceção moderada da satisfação com a vida, na amostra portuguesa (M = 3.49, DP = .66) e também na paquistanesa (M = 3.38, DP = .73), visto que 3 equivale a *não concordo nem discordo*.

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações

	Portugal				Paquistão									
	Média	DP	R				Média	DP	R					
			1.	2.	3.	4.			1.	2.	3.	4.		
1. Sexo	-	-					-	-						
2. Tem filhos	-	-	-.29**				-	-	.20*					
3. Suporte	3.36	.82	.08	.09			3.08	.83	-.11	.05				
4. Controlo	3.47	.82	.11	.08	.08		3.11	.91	.03	.01	.33**			
5. Satisfação	3.49	.66	.11	-.18	.10	.19*	3.38	.73	-.14	-.17	.33**	.17		

Nota: N = 226. Variável *dummy* (0 = mulher e 1 = homem). * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .001$ (2-tailed).

Suporte = Suporte do Chefe à Relação Trabalho-Família; Controlo = Controlo das Fronteiras; Satisfação = Satisfação com a Vida.

Analisando a matriz de correlações (Quadro 1), é possível observar que apenas a satisfação com a vida e o controlo das fronteiras se relacionam positiva e significativamente entre si ($r = .19, p < .05$), para os trabalhadores portugueses. No caso dos trabalhadores paquistaneses, o suporte do chefe à relação trabalho-família está relacionado significativamente com o controlo das fronteiras e a satisfação com a vida ($p < .001$). Especificamente, o controlo das fronteiras está relacionado positivamente com o suporte do chefe à relação trabalho-família ($r = .33, p < .001$) e a satisfação com a vida está relacionada positivamente com o suporte do chefe à relação trabalho-família ($r = .33, p < .001$). Para além disso, as variáveis de controlo, sexo e ter filhos, não se relacionaram com nenhuma das variáveis, tanto na amostra portuguesa, como na paquistanesa. Através desta análise preliminar, podemos assumir que para os trabalhadores portugueses, quanto maior o controlo das fronteiras, maior a satisfação com a vida. Relativamente aos trabalhadores paquistaneses, quanto maior o suporte do chefe à relação trabalho-família, maior o controlo das fronteiras e a satisfação com a vida.

Teste de Hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses foi utilizado o modelo 7 do *Process* (Hayes, 2012), ferramenta computacional do SPSS 26.0, que testa um modelo de moderação mediada. Foi ainda utilizado o método de *bootstrapping* (5000), um método não paramétrico baseado na reamostragem, que é repetida múltiplas vezes, e que permite estimar a distribuição da amostra relativamente aos efeitos diretos e indiretos (Bollen & Stine, 1990).

A primeira hipótese deste estudo propunha a existência de um efeito direto entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras. Como é possível verificar através do Quadro 2, esta hipótese foi suportada, uma vez que a relação é significativa ($B = .37, p < .001$). Desta forma, podemos dizer que para esta amostra, de indivíduos em teletrabalho, quando existe suporte do chefe à relação trabalho-família também existe mais perceção de controlo das fronteiras.

Quadro 2

Análise de Efeito, Mediação e Moderação das Variáveis em Estudo

	Controlo ($R^2 = .34; p < .0001$)				Satisfação ($R^2 = .34; p < .0000$)			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Suporte	.37	.09	3.95	.0001	.17	.05	3.19	.0016
Controlo	-	-	-	-	.12	.05	2.40	.0170
Cultura	1.32	.45	2.90	.0040	-	-	-	-
Suporte*Cultura (Paq.)	.37	.09	3.95	.0001	-	-	-	-
Suporte*Cultura (Pt.)	.06	.10	.56	.58	-	-	-	-

Nota: $N = 226$. *B* = coeficiente de regressão não-estandardizado. Suporte = Suporte do Chefe à Relação Trabalho-Família; Controlo = Controlo das Fronteiras; Satisfação = Satisfação com a Vida; Paq. = Paquistão; Pt. = Portugal.

Em relação à segunda hipótese, esta admitia a existência de um efeito mediador do controlo das fronteiras na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida. No Quadro 3 é possível observar os efeitos indiretos entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, bem como os intervalos de confiança (IC). Uma vez que o zero não se encontra compreendido entre o valor mínimo e máximo, podemos admitir com 95% de confiança, que o efeito indireto

do suporte do chefe na satisfação com a vida, no caso dos trabalhadores do Paquistão é diferente de zero ($B = .05$, $IC = [.00, .10]$). Tal não se verifica no caso dos trabalhadores portugueses ($B = .01$, $IC = [-.03, .04]$). É ainda importante referir que o efeito direto entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida é significativo ($B = .17$, $p = .0016$). Desta forma, existe mediação parcial do controlo das fronteiras, sendo que é apenas significativa no caso do Paquistão. Podemos assim dizer que a hipótese 2 foi parcialmente suportada.

Quadro 3

Análise dos efeitos indiretos condicionais do suporte do chefe à relação trabalho-família na satisfação com a vida

Mediador (Controlo das Fronteiras)	Satisfação com a vida		
	<i>B</i>	Boot SE	IC (95%, <i>bias-corrected bootstrap</i>)
Paquistão	.05	.02	[.00, .10]
Portugal	.01	.02	[-.03, .04]

Nota: IC = Intervalo de Confiança.

Por fim, relativamente à moderação, obtiveram-se resultados diferentes para Portugal e o Paquistão, verificando-se um efeito significativo entre a cultura e o suporte do chefe à relação trabalho-família no controlo das fronteiras para a cultura paquistanesa ($B = .37$, $p = .0001$), mas não significativo no caso da cultura portuguesa ($B = .06$, $p = .58$). Através da Figura 1 é possível observar o gráfico representativo da interação significativa.

Através da Figura 1, pode verificar-se que o controlo das fronteiras é mais elevado quando existe um nível mais elevado de suporte do chefe à relação trabalho-família, no caso da cultura paquistanesa. No entanto, não se verifica o mesmo para a cultura portuguesa, sendo que o controlo das fronteiras se mantém praticamente igual, independentemente do nível de suporte do chefe. Assim, a cultura paquistanesa parece aumentar o impacto do suporte do chefe à relação trabalho-família, uma vez que quando o suporte do chefe é elevado, o valor de controlo das fronteiras é significativamente mais elevado. Podemos então inferir, através deste efeito positivo, que a cultura paquistanesa fortalece a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras, sendo que esta relação não depende tanto da cultura para os trabalhadores

portugueses. Assim, não estamos perante uma moderação da mediação, uma vez que o valor do *index* não é significativo ($B = -.04$, $IC = [-.10, .00]$), mas sim uma moderação da cultura na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras (variável mediadora), no caso do Paquistão. Neste sentido, a hipótese 3 não foi suportada.

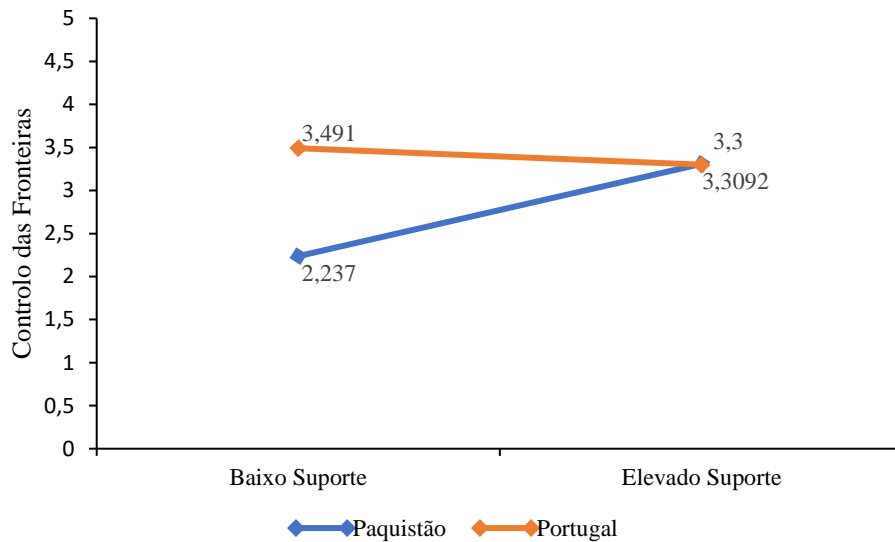


Figura 1 - Gráfico representativo da interação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a cultura, e o seu efeito no controlo das fronteiras

Discussão

O presente estudo analisou a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida em indivíduos em teletrabalho durante o confinamento, devido à pandemia. Tal como esperado, os resultados sugerem que o controlo das fronteiras pode ser considerado um fator importante para explicar esta relação, verificando-se, no entanto, apenas no caso dos trabalhadores paquistaneses. Para além disso, outro aspeto importante deste estudo é o papel moderador da cultura na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras. Os resultados obtidos contribuem para a literatura, pois permitem uma melhor compreensão do papel do controlo das fronteiras no contexto organizacional, particularmente em regime de teletrabalho, e da sua relação com variáveis como o suporte do chefe à relação

trabalho-família, satisfação com a vida e cultura, recorrendo à Teoria da Conservação dos Recursos - COR (Hobfoll, 1989).

O suporte do chefe à relação trabalho-família revelou uma relação direta com a percepção de controlo das fronteiras. Neste sentido, este resultado vai de encontro a estudos anteriores (e.g., Thompson e Prottas, 2006; Thomas & Ganster, 1995; Hammer et al., 2011), que admitem que o suporte do supervisor está relacionado de forma positiva com o controlo das fronteiras, sugerindo que a utilização de um recurso (suporte do supervisor) irá aumentar a utilização de outro (controlo das fronteiras), contribuindo, assim, para diminuir as consequências negativas associadas à gestão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal.

Relativamente ao papel mediador do controlo das fronteiras, os resultados sugerem uma mediação significativa entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, o que vai de encontro à ideia de que tanto o suporte do chefe à relação trabalho-família como o controlo das fronteiras são considerados recursos que contribuem para o bem-estar dos indivíduos, sendo que alterações num recurso afetam o acesso ao outro recurso (Hobfoll & Schumm, 2009) e que, por isso, os benefícios do suporte do chefe na satisfação com a vida dos colaboradores, podem ser potenciados pela percepção de controlo das fronteiras. No entanto, esta mediação parece ser apenas parcial, uma vez que se verifica um efeito direto significativo na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e a satisfação com a vida, tal como demonstrado por estudos anteriores (e.g. Straub, 2012; Shi et al., 2019). Para além disso, a mediação verificou-se apenas para os trabalhadores paquistaneses, o que parece indicar que o controlo das fronteiras não é tão importante para explicar o impacto do suporte do chefe na satisfação com a vida dos trabalhadores portugueses. Uma possível explicação pode prender-se com o facto dos indivíduos poderem percecionarem a organização onde trabalham como tendo uma cultura “amiga da família”, estando por isso, a satisfação com a vida apenas dependente do suporte do chefe à relação trabalho-família, e não tanto dependente da forma como cada um controla as fronteiras entre o trabalho e a família, uma vez que o suporte do chefe surge como um recurso mais saliente. Tal pode ocorrer, pois a percepção de suporte à família por parte da organização e os comportamentos de suporte do chefe à relação trabalho-família encontram-se relacionados e têm sido destacados como antecedentes fundamentais à conciliação trabalho-família (Mills et al., 2014). Neste

sentido, é possível que os trabalhadores portugueses possuam outros recursos que estão mais dependentes do suporte do chefe à relação trabalho-família.

A existência de um efeito moderador da cultura do Paquistão na relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo das fronteiras vai de encontro à ideia de Beham et al. (2021), de que a orientação humana modera a relação entre os apoios fornecidos no trabalho e o controlo que os indivíduos têm na gestão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. No entanto, os resultados obtidos não foram de encontro ao esperado, uma vez que a hipótese de investigação propunha que a relação seria mais forte para Portugal. O facto dos trabalhadores paquistaneses só apresentarem controlo das fronteiras quando têm suporte do chefe à relação trabalho-família, pode dever-se ao facto de que nesta cultura é esperado que o foco dos colaboradores seja o trabalho, existindo a ideia de que o “bom trabalhador” é aquele que se concentra apenas no trabalho e trabalha muito tempo, acabando por não ter uma vida pessoal/familiar. Na verdade, nas empresas paquistanesas, é comum as cargas de trabalho serem muito elevadas, levando a que os indivíduos trabalhem muitas horas (Syed et al., 2015), o que pode fazer com que os indivíduos dediquem pouco tempo à família, não consigam gerir as exigências das duas dimensões, e não tenham controlo sobre as suas fronteiras. Para além disso, a maioria das empresas no Paquistão não oferecem benefícios orientados para a família (Syed et al., 2015), o que pode fazer com que estes dependam mais do suporte do chefe para controlar as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. Por outro lado, de acordo com Khilji (2004), o aumento significativo da globalização no Paquistão, fez com que surgissem mudanças importantes nos valores adotados pelos funcionários, sendo que, por exemplo, antigamente a comunicação entre funcionários e supervisores era geralmente mínima e a estrutura organizacional era centralizada e não responsiva às necessidades dos funcionários. No entanto, as organizações paquistanesas estão a começar a adotar uma postura mais acessível, reduzindo a distância às figuras de autoridade (Khilji, 2004). Esta transição pode explicar a razão pela qual, nesta amostra, a relação entre o suporte do chefe à relação trabalho-família e o controlo é fortalecida pela cultura paquistanesa.

Para além disto, um fator de grande importância nesta amostra é o facto dos trabalhadores se encontrarem em teletrabalho devido ao confinamento. Desta forma, o distanciamento decorrente da necessidade de permanecer em trabalho remoto, pode ter feito com que a distância às figuras de mais poder na organização, nomeadamente os supervisores, fosse reduzida, no caso dos trabalhadores paquistaneses e, assim, os

trabalhadores terem valorizado mais quando o suporte do chefe estava presente. Para além disso, a situação de pandemia pode ter levado a uma maior vulnerabilidade, que também pode ter contribuído para a dissolução das barreiras existentes entre os supervisores e os trabalhadores, ao contrário do esperado.

Por outro lado, para os trabalhadores portugueses o controlo das fronteiras pode não depender do suporte do chefe à relação trabalho-família. Tal pode significar que existe a ideia de que o controlo das fronteiras depende apenas dos próprios. De acordo com Guerreiro e Abrantes (2007), os jovens portugueses adaptam-se às condições que lhes são oferecidas, independentemente das suas necessidades. Assim, apesar de muitos reconhecerem que as suas condições de trabalho (e.g., insegurança e horário prolongado), são dificilmente conciliáveis com a vida pessoal, assumem que esse é um problema do foro pessoal, i.e., que têm de encontrar estratégias que permitam gerir os dois domínios da melhor forma possível, e que não deve ser uma preocupação dos empregadores. Tal pode significar que, como os portugueses pensam que é sua obrigação controlar as fronteiras entre o trabalho e a família e que a organização não apresenta nenhum papel nesse aspeto, o apoio do chefe não vai ter muito impacto no controlo das mesmas.

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A presente investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o facto do estudo ser transversal, apenas nos fornece informação sobre a natureza positiva ou negativa entre as variáveis e a sua significância estatística, não necessariamente a existência de uma relação causal entre as mesmas. Para tal ser possível de analisar seria necessário realizar um estudo longitudinal. Para além disso, poderia ter sido interessante ter recolhido dados no início e no final do período de confinamento, de forma a compreender se existiram alterações nos dois países, nomeadamente em relação ao apoio do chefe e ao controlo das fronteiras. Outra limitação está relacionada com o facto de a recolha dos dados ter sido realizada através de um questionário que avaliava a perceção das pessoas. Desta forma, os dados obtidos são subjetivos e podem estar sujeitos a vieses e a deseabilidade social, apesar de ter sido garantido o anonimato, podendo por isso não corresponder á realidade. De forma a colmatar esta limitação poderiam ser utilizadas várias fontes, de forma a poder ser feita uma comparação e obter um melhor entendimento da realidade estudada. Por outro lado, a amostra recolhida ($N = 226$) é bastante reduzida,

por isso não é possível generalizar os resultados. Para além disso, esta amostra é composta exclusivamente por indivíduos em teletrabalho devido ao confinamento e seria, por isso, interessante em estudos futuros realizar um estudo que envolvesse outras condições (por exemplo, indivíduos que trabalham em regime presencial, ou em teletrabalho em condições normais), de forma a comparar os resultados.

Para além disso, outra limitação deste estudo prende-se com o facto de as diferenças culturais entre Portugal e o Paquistão não serem muito acentuadas. Neste sentido, poderia ser interessante realizar um estudo com países com valores culturais mais contrastantes. Por outro lado, os valores utilizados para as dimensões utilizadas para justificar as diferenças culturais entre Portugal e Paquistão, i.e., orientação humana e coletivismo intra-grupal, podem não corresponder à realidade específica dos indivíduos que participaram no estudo. Para tal, poderiam ser incluídas nos questionários perguntas relativas a estas dimensões, de forma a obter dados mais fiéis, sendo para isso necessário uma amostra muito diversificada. Outra limitação deste estudo prende-se com o facto de não ter sido feita uma distinção entre indivíduos que já tinham trabalhado anteriormente em regime de teletrabalho, e indivíduos que apenas adotaram este modo de trabalho devido à obrigatoriedade do trabalho remoto, decorrente da pandemia. Neste sentido, seria interessante em estudos futuros, perceber o impacto que esse aspeto poderá ter tido no suporte do chefe à relação trabalho-família e no controlo das fronteiras.

Implicações Práticas

Apesar das limitações anteriormente referidas, podem destacar-se neste estudo, algumas implicações práticas que os resultados obtidos podem ter no contexto organizacional.

O presente estudo confirma o importante papel do suporte do chefe à relação trabalho-família e do controlo das fronteiras para a satisfação dos indivíduos, nomeadamente em regime de teletrabalho. Em primeiro lugar, o efeito direto do suporte do chefe à relação trabalho-família no controlo das fronteiras, salienta a importância de os supervisores terem em conta as necessidades e exigências dos colaboradores fora do local de trabalho, principalmente em regime de teletrabalho, onde estas podem ser mais dificilmente identificadas se não existir uma comunicação eficaz. Para tal, como sugerido por Perrigino e Raveendhran (2020), os supervisores devem identificar as necessidades e

preferências dos seus colaboradores, de forma a trabalhar com eles no sentido de ajustar as fronteiras temporais e psicológicas entre o trabalho e a vida pessoal, tendo em conta as suas diferenças.

Por outro lado, o papel mediador do controlo das fronteiras destaca a importância de implementar práticas que garantam maior controlo das fronteiras para todos os colaboradores, não sendo forçada uma estratégia de gestão de fronteiras específica, uma vez que os colaboradores vão sentir maior bem-estar se forem livres de controlar as suas próprias fronteiras entre o trabalho e a família, por oposição a uma resposta à pressão do supervisor (Piszczek, 2017). Para além disso, esta investigação destaca a importância de treinar os supervisores na utilização de comportamentos de apoio à relação trabalho-família, uma vez que estes podem ser essenciais para o controlo das fronteiras por parte dos colaboradores. Neste sentido, Mills et al. (2014) referem que a simples existência de formação, é capaz de promover um clima positivo de trabalho-família, mesmo antes de as técnicas aprendidas serem transferidas, na prática, para o trabalho.

Ainda, o presente estudo também evidencia que é preciso ter em conta fatores contextuais, nomeadamente a cultura, quando falamos de controlo das fronteiras, de forma a compreender a sua importância como um recurso útil para os trabalhadores, visto que as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal são construídas e interpretadas de acordo com a cultura, acabando por ter um impacto nas práticas organizacionais da relação trabalho-família (Piszczek & Berg, 2014).

Especialmente devido à maior prevalência do teletrabalho, despoletado pela pandemia, e que implica uma maior distância entre os colaboradores e supervisores, é importante que as organizações apostem na promoção do bem-estar e satisfação dos seus trabalhadores, recorrendo às práticas sugeridas.

Referências Bibliográficas

- Ayman, R. (2017). Social support and the work-family interface from a cross-cultural perspective. In K. Korabik, Z. Aycan, & R. Ayman (Eds.), *The work-family interface in global context* (pp. 338–367). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, *65*(3), 157-170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>
- Beechler, S., & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. *Advances in International Management*, *19*(7), 131-169. [https://doi.org/10.1016/s1571-5027\(07\)19006-9](https://doi.org/10.1016/s1571-5027(07)19006-9)
- Beham, B., et al. (2021). Humane Orientation, Work-family Conflict, and Positive Spillover across 30 Countries [no prelo].
- Billing, T. K., Bhagat, R. S., Babakus, E., Krishnan, B., Ford, D. L., Srivastava, B. N., Rajadhyaksha, U., Shin, M., Kuo, B., Kwantes, C., Setiadi, B., & Nasurdin, A. M. (2014). Work-family conflict and organisationally valued outcomes: The moderating role of decision latitude in five national contexts. *Applied Psychology*, *63*(1), 62–95. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00526.x>
- Blood, P. R. (1995) *Pakistan: A Country Study*. Federal Research Division, Library of Congress. <https://www.loc.gov/item/95017247/>.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, *20*, 115–140. <https://doi.org/10.2307/271084>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis and J.W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-cultural Psychology* (pp. 389–444). Allyn & Bacon.

- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3^a ed). Routledge.
- Capitano, J., McAlpine, K. L. & Greenhaus, J. H. (2019), Organizational influences on work-home boundary permeability: A multidimensional perspective. In M. R., Buckley, A. R., Wheeler, J. E., Baur, & J. R. B., Halbesleben (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. (Vol. 37, pp. 133-172). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037005>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103-437. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
- 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>
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Crain, T. L., & Stevens, S. C. (2018). Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 869-888. <https://doi.org/10.1002/job.2320>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

- 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>
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, *47*(4), 504-518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 57-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, *144*(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. (pp. 437-512). Sage Publications.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, *5*(2), 121-134. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90024-8)
- GLOBE (2020). *Results - Portugal Results GLOBE Project*. GLOBE Project. <https://globeproject.com/results/countries/PRT?menu=list#list>
- Guerreiro, M. D., & Abrantes, P. (2007). *Transições incertas: os jovens perante o trabalho e a família*. (2ª ed.). Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 134-150. <https://doi.org/10.1037/a0020927>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management, 35*(4), 837-856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. In P. L. Perrewé, and D. C. Ganster (Eds.), *Exploring the work and non-work interface* (Vol. 6, pp. 165–204). Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S1479-3555(06)06005-7
- Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J., & Su, J. (2016). Cross-cultural leadership: Leading around the world. *Current Opinion in Psychology, 8*, 64-69. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.013>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White paper]. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues, 26*(6), 793-819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., & Schumm, J. A. (2009). Conservation of resources theory: Application to public health promotion. In R. J. DiClemente, R. A. Crosby, & M. C. Kegler (Eds.), *Emerging theories in health promotion practice and research* (2^a ed., pp. 131–156). Jossey-Bass.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership, 1*(2), 171-233.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6*(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huffman, A. H., & Olson, K. J. (2017). Gender differences in perceptions of resources and turnover intentions of work-linked couples in masculine occupations. *Stress and Health, 33*(4), 309-321. <https://doi.org/10.1002/smi.2709>
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Howell, J. P., & Hanges, P. J. (2010). Leadership and cultural context: A theoretical and empirical examination based on project GLOBE. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 335-376). Harvard Business Press.
- Jin, J. F., Ford, M. T., & Chen, C. C. (2013). Asymmetric differences in work–family spillover in North America and China: Results from two heterogeneous samples. *Journal of Business Ethics, 113*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1289-3>

- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations and leader attributes. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 564-601). Sage Publication.
- Khilji, S. E. (2004). Whither tradition? Evidence of generational differences in HR satisfaction from Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 141-156. <https://doi.org/10.1177/1470595804044746>
- Kim, H. S., Sherman, D. K., Ko, D., & Taylor, S. E. (2006). Pursuit of comfort and pursuit of harmony: Culture, relationships, and social support seeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(12), 1595-1607. <https://doi.org/10.1177/0146167206291991>
- Kim, H. S., Sherman, D. K., & Taylor, S. E. (2008). Culture and social support. *American Psychologist*, 63(6), 518-526. <https://doi.org/10.1037/0003-066x>
- Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258-270. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

- Kossek, E.E., Ruderman, M.N., Braddy, P.W., and Hannum, K.M. (2012), Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112–128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003>
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 168-181. <https://doi.org/10.1037/a0036012>
- Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary management preferences, boundary control, and work-life balance among full-time employed professionals in knowledge-intensive, flexible work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 7-23. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i4.4705>
- Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B., & Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: How do they influence employee outcomes and for whom?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1763-1785. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860387>
- Nadeem, S., & de Luque, M. F. S. (2018). Developing an understanding of the human resource (HR) complexities in Pakistan with a GLOBE cultural lens. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 483-501. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.79>
- Naseem, K. (2018). Job stress, happiness and life satisfaction: The moderating role of emotional intelligence empirical study in telecommunication sector Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 7-14.
- Neto, F., de Oliveira, J. B., & Barros, A. (1990). Satisfação com a vida. In L. S. Almeida, R. A. Santiago, P. Silva, L. Oliveira, O. Caetano, & J. P. Marques (Eds.), *A acção educativa: Análise psico-social* (pp. 91-100). Sigarra.

- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., & Hooke, A. (2014). Examining the relationship between workplace support and life satisfaction: The mediating role of job satisfaction. *Social Indicators Research*, *120*(3), 769-781. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0613-y>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. (2^a ed.). McGraw-Hill.
- Ollo-López, A., & Goñi-Legaz, S. (2017). Differences in work–family conflict: Which individual and national factors explain them?. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 499-525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118141>
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *American Psychological Association*, *5*(2), 164-172. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.5.2.164>
- Perrigino, M. B., & Raveendhran, R. (2020). Managing remote workers during quarantine: Insights from organizational research on boundary management. *Behavioral Science & Policy*. https://behavioralpolicy.org/journal_issue/covid-19/
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(4), 592-611. <https://doi.org/10.1002/job.2153>
- Piszczek, M. M., & Berg, P. (2014). Expanding the boundaries of boundary theory: Regulative institutions and work–family role management. *Human Relations*, *67*(12), 1491-1512. <https://doi.org/10.1177/0018726714524241>
- Powell, G. N., Francesco, A. M., & Ling, Y. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(5), 597-616. <https://doi.org/10.1002/job.568>

- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review*, 46(8), 1605-1619. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0287>
- Rudolph, C., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1–35. <https://doi.org/10.31234/osf.io/k8us2>
- Shi, Y., Xie, J., Zhou, Z. E., Tang, H., Ma, H., Zhang, H., & Zhang, N. (2019). Family-supportive supervisor behaviors and employees' life satisfaction: The roles of work-self facilitation and generational differences. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 262–272. <http://doi.org/10.1037/str0000152>
- Simões, A. (1992). Ulterior validação de uma escala de satisfação com a vida (SWLS). *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 26(3), 503-515.
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., Kath, L., Probst, T., & Yuan, Z. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever. *Occupational Health Science*, 4, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00064-3>
- Straub, C. (2012). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review*, 22(1), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.08.001>
- Straub, C., Beham, B., & Islam, G. (2019). Crossing boundaries: Integrative effects of supervision, gender and boundary control on work engagement and work-to-family positive spillover. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2831-2854. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340324>

- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263. <https://doi.org/10.1108/13620430710745881>
- Syed, S., Arain, G. A., Schalk, R., & Freese, C. (2015). Balancing work and family obligations in Pakistan and the Netherlands: A comparative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(5), 39-52. <https://doi.org/10.1002/joe.21625>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087. <http://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Yucel, D., & Minnotte, K. L. (2017). Workplace support and life satisfaction: The mediating roles of work-to-family conflict and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 549-575. <https://doi.org/10.1007/s11482-016-9476-5>