

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



EFEITO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES: O PAPEL MEDIADOR DO *WORK ENGAGEMENT*

Tamis Tainá Santos Paiva

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2021

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EFEITO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO BEM-
ESTAR DOS COLABORADORES: O PAPEL MEDIADOR
DO *WORK ENGAGEMENT***

Tamis Tainá Santos Paiva

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2021

Agradecimentos

Durante a realização da presente dissertação de mestrado contei com o apoio de diversas pessoas, as quais gostaria de demonstrar a minha imensa gratidão.

Em primeiro lugar, à minha orientadora Doutora Maria José Chambel, por toda a disponibilidade, paciência, pelas opiniões e críticas, e por ter me corrigido sempre que necessário sem me desmotivar. Sou-lhe muito grata por todo o encorajamento que me manteve motivada para a realização da dissertação.

A todos os professores do Mestrado Integrado em Psicologia, em especial à Doutora Vânia Carvalho e à Doutora Alda Santos, que nos acompanhou durante as sessões de orientação para a realização da dissertação. A todos sou grata pelos conhecimentos transmitidos, e pela excelente técnica de ensino.

À minha família, por saber como puxar por mim nos momentos difíceis, pelo apoio, carinho e amor incondicional. Em especial à minha mãe, Maria dos Santos, por ter sido a minha inspiração na escolha da secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, e por ter acompanhado a minha trajetória ao longo dos últimos 5 anos, mesmo estando longe. À minha irmã, Leda Paiva, por toda a atenção, apoio, e carinho, e por me fornecer momentos coloridos em tempos difíceis. A vocês dedico esta dissertação!

Aos meus amigos, que me forneceram companhia virtual durante a quarentena, e me motivaram para a realização desta dissertação. Em especial à Joana Antunes, e à Joana Sousa, pelas longas horas de conversa, pelas risadas, e pelo companheirismo. Ao Marco Varela, à Diana Gouveia e à Margarida Paulino por acreditarem em mim, e se preocuparem comigo. Às minhas amigas de infância Kiara Salomão, Mirian Pires, Eliane Patrícia, Luana Fortes e Keila Sancha, por ainda estarem comigo, pela cumplicidade, e por todo carinho ao longo dos anos.

Por fim ao BTS pelas músicas cativantes e alegres, que me estimularam intelectual e emocionalmente, fornecendo-me motivação e concentração para a concretização da dissertação.

A todos um sincero e profundo obrigada!

Índice

Resumo	iv
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
Enquadramento teórico	2
As Práticas de Flexibilidade e o <i>Work Engagement</i>	2
As Práticas de Flexibilidade e a Satisfação Geral com a Vida	5
Papel mediador do <i>Work Engagement</i>	7
Modelo conceptual	8
Método	9
Procedimento e Amostra	9
Medidas	10
Análise de dados	10
Resultados	12
Análise Fatorial Confirmatória	12
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo	13
Análise de Mediação	13
Discussão	15
Limitações e Sugestões para estudos futuros	17
Implicações Práticas	18
Referências Bibliográficas	20

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual baseado no modelo estatístico de mediação de Baron e Kenny (1986)	9
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo	13
Tabela 2 - Análise do efeito de mediação das Variáveis em estudo	14

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o efeito da flexibilização do trabalho no bem-estar dos colaboradores. Para tal, estudou-se a relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida, assim como o papel mediador do *work engagement* nesta relação. No total foram analisadas 119 respostas de colaboradores de uma consultora de IT em Portugal. Os resultados indicam que a implementação de práticas de flexibilidade nas organizações não é capaz de promover *work engagement* e satisfação geral com a vida. Os resultados demonstram ainda, que existe relação positiva entre *work engagement* e satisfação geral com a vida, sendo o *work engagement* fator fundamental para o bem-estar dos colaboradores. Não foram encontradas evidências que apoiassem o papel mediador do *work engagement* na relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida. Os resultados obtidos contribuem para a literatura ao permitem perceber a importância de se ter nas organizações, em paralelo à implementação das práticas de flexibilidade, uma cultura de suporte que apoie a utilização destas práticas, assim como, a importância de se investir no *work engagement*, de modo a melhorar o bem-estar dos colaboradores. São apresentadas algumas implicações práticas, assim como limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: práticas de flexibilidade; satisfação geral com a vida; *work engagement*

Abstract

The aim of the present study is to analyze the effect of flexible work arrangements on employees' well-being. For that purpose, we studied the relationship between flexible work arrangements and life satisfaction, as well as the mediating role of work engagement in the relationship between these variables. A total of 119 answers from IT consultant workers in Portugal were analyzed. The results indicate that the implementation of flexible work arrangements is not capable to improve work engagement and life satisfaction. The findings showed a positive relationship between work engagement and life satisfaction, with work engagement being a fundamental factor for the employees' well-being. There was no evidence found to support the mediating role of work engagement in the relationship between flexible work arrangements and life satisfaction. These results contribute to the literature by allowing a better understanding of how important it is for organizations to have a support culture, that supports the use of flexible work arrangements, when implementing these practices, as well as the importance of investing in work engagement, to improve employees' well-being. Some practical implications, as well as limitations and suggestions for future studies are presented.

Keywords: flexible work arrangements; life satisfaction; work engagement

Introdução

A natureza e o contexto de trabalho sofrem mudanças constantes, devido a diversos fatores provenientes da introdução das novas tecnologias de informação e comunicação no mundo do trabalho (Heerwagen, Kelly, & Kampschroer, 2010). Tais mudanças acarretam novos desafios e obstáculos para os colaboradores, o que implica que as exigências sejam cada vez maiores. O aumento das exigências no mundo do trabalho é um fator que gera stress, sendo importante que as organizações criem planos estratégicos que visam melhorar o bem-estar daqueles que fazem parte do seu capital humano. O stress é uma situação de desconforto emocional, causado pela divergência entre as exigências do trabalho e a capacidade de lidar com tais exigências (Halkos & Bousinakis, 2010). O controlo é visto na psicologia como tendo um efeito *buffer* sobre o stress, sendo que, diversos estudos demonstram que quanto maior for grau de controlo do indivíduo no trabalho, menor será o risco de apresentar respostas adversas às exigências do trabalho (Ganster & Fusilier, 1989). Uma forma de se atribuir controlo aos colaboradores é, concedendo-lhes liberdade para escolher quando, onde e como, realizar o seu trabalho. Esta liberdade de escolha caracteriza as práticas de flexibilidade que podem ser implementadas nas organizações (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001).

As práticas de flexibilidade são práticas de autogestão que permitem ao colaborador lidar com as exigências do trabalho (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). As práticas de flexibilidade aparecem cada vez mais na literatura sobre o bem-estar dos trabalhadores, isto porque muitos estudos indicam que este recurso, enquanto característica do contexto do trabalho, tem impacto na percepção da qualidade de vida (Rice, 1984). Apesar de vários estudos indicarem uma relação entre as práticas de flexibilidade e o bem-estar subjetivo, os resultados das investigações não têm sido conclusivos. Segundo Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, e Lundberg (2006) as práticas de flexibilidade podem prejudicar o bem-estar, uma vez que o indivíduo tem elevada responsabilidade em relação ao planeamento e execução das suas tarefas, tendo uma abordagem mais individualizada do arranjo do contexto de trabalho, o que em situações com exigências difusas e/ou elevadas, pode tornar-se um *stressor* e não em uma estratégia de *coping*. No entanto, segundo o relatório emitido pelo *The Swedish Work Environment Authority* (2007, citado por Bydén, 2017) a falta de controle sobre as tarefas e a autoridade sobre as decisões aumentam os riscos de doenças físicas e psicológicas, indicando uma relação positiva entre as práticas de flexibilidade e o bem-estar dos trabalhadores.

Dado os resultados contraditórios de diferentes estudos, é necessário analisar o papel mediador do *work engagement* na relação entre as práticas de flexibilidade e o bem-estar.

Estudos indicam que as práticas de flexibilidade promovem o *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004), e o *work engagement* por sua vez aumenta a satisfação e produtividade do indivíduo, além de possibilitar sentimentos de autorrealização, tendo assim impacto na satisfação geral com a vida (Snir, Harpaz, Beek, Taris, Schaufeli, & Brenninkmeijer, 2014; Diener, 1999).

Assim, utilizando o *Job Demands-Resources model* (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), e a *Conservation of Resources theory* (COR, Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westma, 2018), este estudo tem por objetivo analisar numa amostra de trabalhadores de uma consultora de IT portuguesa: 1) a possibilidade de existir uma relação positiva entre as práticas de flexibilidade e o *work engagement*; 2) a possível relação positiva entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida; e 3) o possível papel mediador do *work engagement* na relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida. Deste modo, o presente estudo terá contribuições a nível teórico e explicativo para a literatura, na tentativa de colmatar as limitações de estudos anteriores no âmbito do efeito da flexibilização das características do trabalho no bem-estar dos trabalhadores.

Enquadramento teórico

As Práticas de Flexibilidade e o *Work Engagement*

As Práticas de flexibilidade ganharam interesse significativo entre as organizações a nível global, estando presente em cerca de 80% das organizações (*The World at Work Report*, 2015). Tal acontece porque as organizações reconhecem o impacto positivo que estas práticas apresentam em termos de produtividade e desempenho da organização. Práticas de flexibilidade são práticas implementadas pelas organizações, que atribui aos colaboradores alguma flexibilidade na forma como realizam as suas tarefas (Weideman & Hofmeyr, 2020). Segundo Allen, Johnson, Kiburz, e Shockley (2013) as práticas de flexibilidade são práticas de autogestão que permitem ao colaborador controlar, gerir e distribuir os seus recursos em termos de tempo, atenção e energia. Na literatura distinguem-se dois tipos de práticas de flexibilidade, as práticas irregulares e as práticas regulares. As práticas irregulares são práticas destinadas a facilitar a satisfação das necessidades dos trabalhadores, por meio de redução irregular da carga de trabalho, por um determinado período (exemplos: licenças sem vencimento, isenção de horas extras de trabalho, entre outros). As práticas regulares, por sua vez, dizem respeito a pequenos ajustes feitos pelas organizações, sem mudar fundamentalmente a forma de se trabalhar

(exemplo: liberdade de escolher o horário de trabalho (hora de início e término do dia de trabalho), onde trabalhar, e a divisão e organização das tarefas com base nos dias de trabalho) (Bal & De Lange, 2014).

Estudos indicam que a implementação destas práticas tem impacto positivo no *work engagement* dos colaboradores (Weideman & Hofmeyr, 2020). O *work engagement* é definido como sendo a energia cognitiva, comportamental e afetiva que se reflete no desempenho laboral e intenções de *turnover* e absentismo do colaborador (Kahn, 1990). Kahn (1990) descreve ainda o *work engagement* como um estado no qual os colaboradores consideram o seu trabalho significativo, visto que, escolhem investir no seu trabalho com o objetivo de alcançar crescimento pessoal e profissional, correspondendo assim a uma motivação intrínseca. O *work engagement* é descrito por experiências de vigor, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker 2002). O vigor caracteriza altos níveis de disposição para investir energia no trabalho, e resiliência mental e persistência ao enfrentar dificuldades. A dedicação diz respeito a estar fortemente envolvido no próprio trabalho, permitindo ao indivíduo identificar-se com o seu trabalho de modo a sentir-se entusiasmado, inspirado, orgulhoso e desafiado. A absorção por sua vez, é descrita como um estado de concentração e foco total no trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Estudos sugerem que o aumento do *work engagement* está relacionado com o aumento dos recursos do trabalho (Salanova & Schaufeli, 2008). Esta relação positiva entre o *work engagement* e os recursos do trabalho é explicado pelo modelo *Job Demands-Resources* (JD-R). O modelo JD-R é um modelo de saúde ocupacional que tenta explicar indicadores organizacionais, negativos (*Burnout*) e positivos (*Work Engagement*), através das exigências do trabalho e dos recursos do trabalho, sendo que a interação entre estes dois construtos, determina o desenvolvimento dos processos de diminuição de stress. Assim, este modelo propõe que o domínio do trabalho seja composto por exigências (exemplo: conflito de papeis, pressão, etc) e recursos (exemplo: controlo, práticas de flexibilidade como o teletrabalho e o horário flexível, o Coaching, etc), e que o *work engagement* dá-se em contextos de trabalho com elevadas exigências, porém com disponibilidade de diversos recursos (Upadyaya, Vartiainen, & Salmela-Aro, 2016). Isto porque, estudos indicam que os recursos têm efeito *buffer* sobre o efeito negativo das exigências (Bakker & Demerouti, 2007). Assim, os recursos do trabalho promovem o *work engagement*, e evitam o *burnout*, tendo impacto positivo no bem-estar dos colaboradores.

Este estado psicológico positivo relacionado com o trabalho depende de recursos (Hornung, Weigl, Petru, Glaser, & Angerer, 2010), isto é, dos fatores ambientais e individuais que ajudam o colaborador a lidar com as exigências do trabalho, a atingir objetivos e alcançar o

crescimento e desenvolvimento pessoal (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). De acordo com a *Conservation of resources theory* (COR, Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westma, 2018), os indivíduos esforçam-se para obter, reter, proteger, promover e acumular recursos valiosos – recursos estes, valiosos por si próprios, ou por serem instrumentais para se atingir objetivos de ordem superior ou estados futuros desejados. Estes recursos compreendem aspetos materiais (por exemplo, ambiente e objetos), aspetos sociais ou organizacionais (por exemplo, relacionamentos e suporte social) e aspetos psicológicos (por exemplo, autogestão, otimismo, autoestima e autoeficácia) (Hobfoll & Schumm, 2009). Presume-se que a disponibilidade de recursos contribui para preservar e promover a saúde e o bem-estar, e o stress verifica-se em situações de ameaça de perda desses recursos, quando estes se perdem realmente e/ou quando os indivíduos investem recursos e não recebem os benefícios que esperavam em troca (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westma, 2018). De modo a evitar o stress, o indivíduo deve ter um estilo de *coping* proactivo, no sentido de restabelecer os recursos perdidos ou substituí-los por um outro recurso de valor semelhante (Hobfoll, 2001).

O modelo COR estabelece alguns princípios fundamentais: o princípio da primazia da perda de recursos - perante a mesma quantidade de perdas e ganhos, as perdas provocam maior impacto ao nível de respostas cognitivas, emocionais, fisiológicas, e sociais, habitualmente disfuncionais, e o efeito da obtenção de recursos tem maior impacto em contexto de perda; e o princípio do investimento de recursos - os indivíduos que possuem mais e melhores recursos são menos propensos a perder recursos e têm maior competência para os adquirir, enquanto que, indivíduos com menos recursos são mais propensos a perder recursos, e têm menos competência para os adquirir (Hobfoll, 2001).

As práticas de flexibilidade podem ser vistas como recursos do trabalho, fornecidos aos colaboradores com intuito de atribuir suporte e reduzir as exigências do trabalho, incluindo os custos físicos e psicológicos inerentes, ajudar a alcançar objetivos relacionados ao trabalho e ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional (Schaufeli & Bakker, 2004). Estas práticas podem auxiliar os colaboradores a salvar, ganhar e acumular recursos valiosos (Choi, 2019). Assim, práticas de flexibilidade como o teletrabalho e o horário flexível, podem ajudar os colaboradores a aliviar o stress, e a salvar recursos que poderiam estar comprometidos caso tais práticas não estivessem disponíveis (Wright & Cropanzano, 1998). Colaboradores com práticas de flexibilidade disponíveis irão conservar energia e recursos para perdas futuras (Kurland & Egan, 1999). Os recursos economizados (por exemplo, tempo e energia) podem ser realocados para melhorar o desempenho em outras áreas, como, por exemplo, responsabilidades familiares (Choi, 2019).

Os recursos do trabalho, têm um potencial motivacional, visto que, permitem o desenvolvimento pessoal e profissional, a aprendizagem e o crescimento dos colaboradores, e podem ser instrumentais na aquisição dos objetivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Tendo em conta que estes recursos permitem a satisfação das necessidades básicas, e auxiliam a aquisição de objetivos, acredita-se que possam levar ao *work engagement* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Assim, além de ajudar os indivíduos a conservar os seus recursos, as práticas de flexibilidade podem ajudar a adquirir novos recursos, capazes de promover o *work engagement*. Por exemplo, recursos tais como a autonomia, proveniente de práticas como o teletrabalho, que implica a diminuição de supervisão, atribui ao colaborador maior liberdade, mais oportunidades para a tomada de decisão (decisões acerca do horário de trabalho, da organização das tarefas etc). A autonomia no trabalho, torna a experiência de trabalho mais interessante e satisfatória, promovendo assim o *work engagement* no trabalho (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018). O tempo livre, proveniente de práticas como o horário flexível e o trabalho em part-time, pode auxiliar na gestão do conflito trabalho-família, uma vez que, atribui ao colaborador mais tempo para se dedicar à família, (por exemplo, o horário flexível permite aos pais comparecer a reuniões escolares). A possibilidade de se ter tempo livre para dedicar a outras áreas da vida, auxilia na redução do stress e no aumento do *work engagement*. Tais exemplos indicam a existência, de uma relação de reciprocidade entre os recursos do trabalho e o *work engagement*, em que os recursos do trabalho facilitam a mobilização de recursos adicionais através do reforço no *work engagement* (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Deste modo, a primeira hipótese de investigação é a seguinte:

H1= Existe relação positiva entre as Práticas de Flexibilidade e o *Work Engagement*.

As Práticas de Flexibilidade e a Satisfação Geral com a Vida

As organizações reconhecem cada vez mais a importância de se promover o bem-estar dos colaboradores. A ideia de que trabalhadores felizes e satisfeitos são trabalhadores mais produtivos fez com as organizações investissem em estratégias de promoção do bem-estar a nível global. Segundo Gough e McGregor (2007), bem-estar é um conceito que abrange tanto abordagens objetivas quanto subjetivas. Considerando o bem-estar subjetivo, Diener, Suh, Lucas, e Smith (1999) sugeriram duas dimensões, a dimensão hedónica e a dimensão cognitiva. A dimensão hedónica diz respeito a estados de espíritos e emoções agradáveis e desagradáveis, com prevalência de emoções agradáveis, e a dimensão cognitiva diz respeito à sensação

cognitiva de satisfação geral com a vida (Diener et al., 1999). A satisfação geral com a vida é, portanto, um indicador chave de bem-estar subjetivo (Linley, Maltby, Wood, Osborne, & Hurling, 2009). A satisfação geral com a vida é definida como o grau em que a experiência de vida de um indivíduo satisfaz os seus desejos e necessidades, tanto a nível físico quanto a nível psicológico (Rice, 1984). Assim, satisfação geral com a vida depende da satisfação com diferentes domínios da vida, tais como: o trabalho, a saúde, o lazer, a vida familiar, a vida social, a educação e o padrão de vida (Rojas, 2006). Os domínios da vida são influenciados por níveis inferiores de características de vida que podem ser comuns ou específicas para cada domínio, como por exemplo o nível socioeconómico e características do trabalho (horas de trabalho, horário flexível, gestão do conflito trabalho-família, etc) (Sirgy, Widgery, Lee, & Yu, 2010).

O domínio do trabalho, por ser a fonte de salário que ajuda os indivíduos a atender às suas necessidades e desejos, parece ter efeitos importantes na satisfação geral com a vida de diversas formas. Além disso, este domínio da vida ocupa grande parte do dia-a-dia da maioria das pessoas, tendo conseqüentemente influência substancial no autoconceito e na autoestima das pessoas (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000). O impacto do trabalho na satisfação geral com a vida é indiscutível, de tal forma que Rice (1984) propôs que as condições de trabalho têm impacto na satisfação geral com a vida por meio da percepção da qualidade de vida no trabalho e fora do trabalho. Isto porque, as condições de trabalho são capazes de alterar características pessoais e ambientais. Tais alterações possuem efeitos de curto prazo (por exemplo, mudanças no humor, nível de energia e interesses) e efeitos de longo prazo (por exemplo, mudanças nas habilidades, personalidade e saúde). Assim, condições de trabalho que influenciam as características pessoais de forma negativa são as exigências do trabalho, que na ausência de controlo, desencadeiam stress e exaustão, e as condições de trabalho que influenciam as características pessoais de forma positiva são os recursos de trabalho (exemplo: práticas de flexibilidade, feedback em relação ao desempenho, variedade de tarefas, poder de decisão, etc), que atribuem autoridade ao colaborador, desencadeando o *work engagement*, sendo capaz de aumentar a satisfação no trabalho e por conseguinte a satisfação geral com a vida (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000).

O tipo de trabalho capaz de contribuir para resultados psicológicos positivos, deve ser composto pela interação entre elevadas exigências e elevada capacidade de controlo. Isto porque, elevadas exigências estimulam o colaborador a utilizar suas competências, de modo a fazer uso da sua capacidade de tomada de decisão para resolver problemas. Assim, apesar das exigências causarem stress ao colaborador, o nível de stress causado é suportável e positivo,

sendo que em situação de baixo controlo o stress causado pelas exigências seria negativo (Nakao, 2010).

As práticas de flexibilidade são recursos do trabalho capazes de proporcionar controlo aos colaboradores. Estas práticas são capazes de reduzir o stress causado pelas exigências do trabalho e influenciar positivamente outros domínios da vida, além do domínio do trabalho, aumentando, por conseguinte, a satisfação geral com a vida do indivíduo. Na medida em que as práticas de flexibilidade atribuem autoridade aos colaboradores, tornando-os ativos na tomada de decisão e utilização dos seus recursos, ao lidar com as exigências do trabalho (exemplo: liberdade de decidir como organizar o dia de trabalho, permite aos colaboradores ordenar as tarefas a realizar de acordo com o grau de dificuldade, interesse etc). O impacto positivo em outros domínios da vida pode ser explicado pela COR, na medida em que, esta indica que as práticas de flexibilidade permitem a conservação de recursos e obtenção de novos recursos, que serão posteriormente utilizados em outros domínios da vida. Por exemplo, ao organizar o horário de trabalho o indivíduo pode conservar energia e conseguir tempo livre, que pode utilizar no domínio da educação, social e/ou familiar (exemplo: sair mais cedo do trabalho possibilita ao indivíduo ir buscar os filhos à escola; ter mais energia possibilita ao indivíduo comparecer e aproveitar momentos de convívio com os amigos e familiares etc).

A implementação das práticas de flexibilidade parece atenuar o efeito negativo das exigências do trabalho no bem-estar psicológico dos colaboradores, uma vez que atribui competências de controlo no trabalho que os torna capazes de lidar com tais exigências.

Deste modo, a segunda hipótese de investigação é a seguinte:

H2 = Existe relação positiva entre as Práticas de Flexibilidade e a Satisfação Geral com Vida.

Papel mediador do *Work Engagement*

O aumento do *work engagement* tem impacto positivo no desempenho, produtividade e satisfação dos colaboradores. Tendo em conta que o domínio do trabalho é um dos domínios fundamentais da vida, quando há impacto positivo neste domínio, por exemplo o aumento do *work engagement* e conseqüentemente da satisfação no trabalho, ocorre também mudanças positivas no bem-estar com a vida no geral (Hakanen & Schaufeli, 2012). Considerando o *work engagement* como um estado positivo capaz de promover a qualidade de vida e a autorrealização, podemos perceber que maior *work engagement* representa uma maior satisfação geral com

a vida, visto que, o sentimento de autorrealização caracteriza um estado de bem-estar geral que o indivíduo sente ao cumprir o seu potencial.

As práticas de flexibilidade - recursos do trabalho - parecem influenciar a satisfação geral com a vida, porém esta relação é mediada pelo *work engagement*. Isto porque, tais práticas parecem ser capazes de promover o *work engagement* no trabalho, uma vez que, além de atribuírem ao indivíduo novos recursos (por exemplo: controlo/ autonomia), para lidarem com as exigências do trabalho (Choi, 2019), estes são capazes de ajudar os indivíduos a conservar recursos que poderão ser utilizados em outros domínios da vida (Wright & Cropanzano, 1998). Ao promoverem o *work engagement*, as práticas de flexibilidade auxiliam na redução do stress e no aumento da produtividade, contribuindo para que os indivíduos experienciem sentimentos de autorrealização, o que por sua vez, afeta positivamente a perceção de qualidade de vida, tendo impacto no bem-estar dos colaboradores e por consequência na satisfação geral com a vida dos mesmos (Diener, 1999).

Deste modo, a terceira hipótese de investigação é a seguinte:

H3 = A relação entre as Práticas de Flexibilidade e a Satisfação Geral com a Vida é mediada pelo *Work Engagement*.

Modelo conceptual

Tendo em conta o enquadramento teórico feito em torno do tema – Efeito da Flexibilização do Trabalho no Bem-estar dos Colaboradores – propõe-se um modelo conceptual baseado no modelo estatístico de mediação de Baron e Kenny (1986). O presente estudo propõe que a disponibilidade de recursos do trabalho, em específico as práticas de flexibilidade, promovem o *work engagement* e a satisfação geral com a vida. Assim, quanto mais recursos os colaboradores têm à sua disposição, mais positiva será a sua perceção de *work engagement* e maior será a sua satisfação com a vida. Propõe-se ainda que, o *work engagement* tem papel mediador na relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação com a vida, na medida em que, o *work engagement* tem grande impacto nos colaboradores, e nas suas perceções de qualidade de vida.

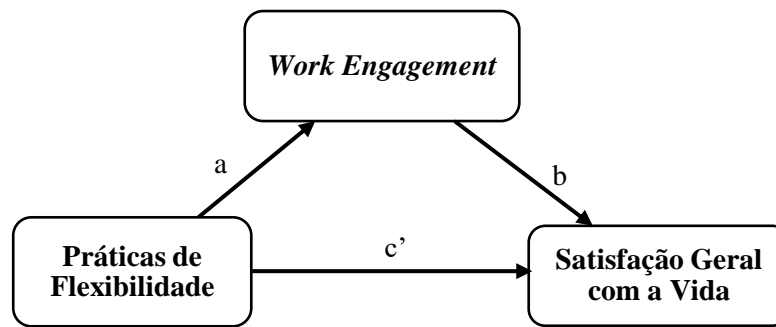


Figura1- Modelo Conceptual baseado no modelo estatístico de mediação de Baron e Kenny (1986).

Método

Procedimento e Amostra

Os dados utilizados no presente estudos foram recolhidos no âmbito de um projeto de investigação, realizado pela Professora Doutora Maria José Chambel, numa consultora de IT em Portugal. Para este estudo foram utilizados apenas 3 das variáveis do estudo original: as práticas de flexibilidade, o *work engagement* no trabalho e a satisfação geral com a vida. O projeto foi apresentado a todos os trabalhadores da empresa, tendo sido enviado um e-mail pela Direção de Recursos Humanos da empresa, com o link de acesso ao questionário, alojado na plataforma *SurveyMonkey*. A participação no estudo foi anónima e foi também garantida a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes.

A amostra original é constituída por 151 colaboradores (78% da população da empresa), no entanto, devido a respostas em falta em algumas das escalas avaliadas, foi necessário remover 32 participantes da amostra, contando assim, com 119 participantes para o presente estudo. A amostra é constituída maioritariamente por participantes do sexo masculino (73,1%). Em relação à idade, a maioria dos colaboradores tem entre 36 e 45 anos (50,4%), 31,1% tem entre 26 e 35 anos, e apenas 18,5% tem mais do que 45 anos. No que diz respeito à função que desempenham na organização, predominam as funções de serviço comercial (63%), tendo sido avaliadas funções da área de serviços centrais (31,8%), sendo que 5% dos colaboradores responderam que desempenham outras funções. No que concerne às habilitações, predomina colaboradores com licenciatura (57,1%), sendo que 37% tem habilitações superiores à licenciatura, e 5,9% dos colaboradores tem apenas o 12º ano.

Medidas

Práticas de flexibilidade. Para a medição desta variável foram utilizados um total de seis itens, retirados do instrumento de medida elaborado pela Professora Doutora Maria José Chambel. Os itens eram: *Horário flexível*, *Licença sem vencimento*, *Trabalho em part-time*, *Semana de trabalho comprida (trabalho concentrado nalguns dias da semana)*, *Prolongamento da licença de maternidade/paternidade e Teletrabalho*. Foi pedido aos participantes que avaliassem cada um destes itens tendo em conta as seguintes opções: *Uso ou já usei* ou *Provavelmente usarei no futuro*, sendo possível codificar as respostas em uma escala de Likert de 3 pontos, 1 (*Usarei no futuro*), 2 (*Uso ou já usei*) e 3 (*As duas, Usarei no futuro e Uso ou já usei*), mostrando valores mais elevados maior adesão à utilização destas práticas. Esta variável apresentou um índice de consistência interna $\alpha = .62$.

Satisfação geral com a vida. Esta variável foi medida utilizando um total de cinco itens, associados a sentimentos com a vida no geral, da escala *The Satisfaction With Life Scale* (SWLS; Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985). A versão portuguesa deste instrumento já tinha sido utilizada em investigações anteriores (e.g., Chambel & Farina, 2015; Neto, 1993). São exemplos de itens: *As minhas condições de vida são excelentes*, e *Estou satisfeito(a) com a minha vida*. Os participantes avaliaram estes itens numa escala de Likert de 7 pontos, 1 (*Discordo Totalmente*) e 7 (*Concordo Totalmente*), indicando que os valores mais elevados representam maior satisfação com a vida. O alfa de Cronbach apresentou-se adequado (0,92), indicando excelente consistência interna.

Work Engagement. Esta variável foi medida com o base no instrumento de medida *Work Engagement Scale* (versão reduzida, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), cuja versão portuguesa já foi utilizada em estudos anteriores (e.g., Lopes & Chambel, 2014). A escala é constituída por 9 itens, em que cada conjunto de três itens representa uma dimensão do *work engagement*: absorção (e.g., *Estou imerso no meu trabalho*), dedicação (e.g., *O meu trabalho inspira-me*), e vigor (e.g., *No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor*). Os itens foram avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, 1 (*Nunca*) e 7 (*Todos os dias*), de modo que, quanto mais elevado for a avaliação do participante, maior será o seu nível de *work engagement*. O alfa de Cronbach, para este estudo é de 0.91, apresentando-se adequado.

Análise de dados

Para a análise dos dados foram utilizados os programas estatísticos *IBM* o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 27.0 software), e o *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS 27.0).

Foi necessário iniciar a análise de dados pela análise dos valores em falta (*missings*), em que se procedeu à remoção de 32 participantes que não facultaram respostas em uma ou mais medidas. Posto isto, fez-se a recodificação da variável *Práticas de flexibilidade* em uma escala de *Likert* de 3 pontos (1 - *Usarei no futuro*, 2 - *Uso ou já usei* e 3 - *As duas, Usarei no futuro e Uso ou já usei*), como mencionado anteriormente. Após a recodificação, fez-se o alfa de *Cronbach* para verificar a consistência interna dos instrumentos, sendo que para o caso das práticas de flexibilidade, em que o valor do alfa era o mais baixo, verificou-se se a remoção de itens afetaria positivamente o alfa de *Cronbach*, onde constatou-se que a remoção de qualquer um dos itens, afetaria de forma negativa o valor do alfa.

De seguida procedeu-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizando o AMOS 27.0. A análise fatorial confirmatória faz a ligação entre as variáveis latentes e as suas respetivas variáveis observáveis, e correlações entre as variáveis latentes, com o intuito de testar a adequação do modelo de medida/teórico, à amostra utilizada. No presente estudo tenta-se testar a adequação do modelo teórico que relaciona as três variáveis latentes, práticas de flexibilidade, satisfação geral com a vida, e *work engagement*, à amostra. Para esse fim, analisou-se os índices de ajustamento, sendo que, para se considerar que o modelo tem um bom ajuste, o *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) deve ser igual ou inferior a .08, e o *Comparative Fit Index* (CFI), e o *Incremental Fit Index* (IFI), iguais ou superiores a .90. Uma vez que, todas as variáveis foram medidas através do mesmo método (questionário), foi necessário confrontar o modelo teórico com o modelo de um fator, de modo a excluir a hipótese de ocorrer um erro de método comum. O modelo um fator faz a ligação de todas as variáveis observáveis a uma única variável latente, sendo necessário posteriormente, fazer a diferença entre o Qui-Quadrado (χ^2) do modelo um fator pelo Qui-Quadrado (χ^2) do modelo teórico, assim como, analisar os índices de ajustamento.

Posteriormente, fez-se a análise descritiva dos instrumentos de medida, onde se calculou para cada variável, as principais medidas de tendência central e de dispersão. Esta análise permitiu fazer a caracterização da amostra (sexo, idade, área de trabalho e habilitações). De seguida foram calculadas as correlações de *Pearson* entre todas as variáveis, de modo a estudar a relação entre estas. Por fim, através do AMOS 27.0 realizou-se a Análise de mediação, onde se fez o modelo estrutural/explicativo. Este modelo faz a relação entre as variáveis latentes, de

modo a verificar se uma variável explica a outra. Para o presente estudo, a análise explicativa pretende verificar se existe efeito mediador do *work engagement* na relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida. Para tal, teve-se em conta o modelo de mediação de Baron e Kenny (1986), segundo o qual, existe mediação quando se verificam três condições: a variável independente é preditor da variável dependente, a variável independente é preditor da variável mediadora e, a variável mediadora é preditor da variável dependente, sendo que, se a introdução da variável mediadora faz diminuir a relação entre a variável independente e a variável dependente, estamos perante uma mediação parcial, mas se faz desaparecer esta relação, estamos perante uma mediação total.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

Para a realização da análise fatorial confirmatória foi utilizado o AMOS 27.0, o que permitiu testar a validade do modelo teórico, uma vez que foi possível observar se as respostas dos participantes se encaixam no modelo proposto. O modelo teórico é constituído pelas seguintes variáveis latentes: Práticas de flexibilidade, Satisfação geral com a vida e *Work Engagement*. Após analisar-se os índices de ajustamento, pode-se dizer que o modelo teórico é adequado ($\chi^2 (165) = 225,387$, $p < .001$; RMSEA = .056; IFI= .955; e CFI= .954). Com o intuito de se descartar a hipótese de erro de método comum, confrontou-se os resultados do modelo teórico com os resultados do modelo um fator ($\chi^2 (168) = 701,152$, $p < .001$; RMSEA = .164; IFI= .603; e CFI= .596). Assim, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo um fator são desadequados e, além disso, o qui-quadrado do modelo um fator é significativamente superior ao qui-quadrado do modelo de medida, sendo que a diferença entre os modelos é também significativa ($\Delta\chi^2 (3) = 475,765$, $p < .001$). Perante tais resultados, pode-se dizer que o modelo teórico apresenta melhor ajustamento aos dados, sendo que as variáveis latentes são capazes de explicar os dados, quando vistos como construtos teóricos.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Tabela 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

	Média	DP	<i>r</i>	
			1.	2.
1. Práticas de flexibilidade	1,53	.28		
2. Work engagement	5.49	.93	.095	
3. Satisfação geral com a vida	4,98	1.07	-.032	.421**

Nota: N = 119. ** $\rho < 0.01$ (2-tailed)

Na tabela 1 apresenta-se a média (M) e o desvio padrão (DP) das variáveis na amostra em estudo. Nesta organização, grande parte dos trabalhadores pensa em vir a utilizar as práticas de flexibilidade, sendo que muitos utilizam ou já utilizaram tais práticas (M = 1,53 DP = .28, em que 1 corresponde a *Usarei no futuro*, mas as respostas se localizam perto de 2, que corresponde a *Uso ou já usei*). Em relação à satisfação geral com a vida, as respostas dos colaboradores indicam uma satisfação moderada (M = 4,98 DP = 1,07, aproximando-se de 5, *Concordo moderadamente*). A percepção de *work engagement* por sua vez é moderadamente elevada, na mediada em que a média das respostas posiciona-se em *Uma vez por semana* (M = 5,49, DP = .93).

Analisando a tabela 1, onde se encontram as correlações, verifica-se que existe uma relação positiva direta e significativa entre a variável satisfação geral com a vida e *work engagement* ($r = .42$, $\rho < .001$). Apesar das práticas de flexibilidade se relacionarem positivamente com o *work engagement*, esta relação não é significativa ($r = .10$, $\rho > .05$). Por outro lado, as práticas de flexibilidade relacionam-se negativamente com a satisfação geral com a vida, embora esta relação também não seja significativa ($r = -.032$, $\rho > .05$).

Análise de Mediação

Utilizando o AMOS 27.0 fez-se o modelo explicativo, que permitiu verificar se as *práticas de flexibilidade* explicam a satisfação geral com a vida e o *work engagement* e se o *work engagement* explica a satisfação geral com a vida, de modo a analisar o efeito mediador do *work engagement*. O modelo explicativo apresentou índices de ajustamento adequados (χ^2 (166) = 225,735, $p < .001$; RMSEA = .055; IFI = .956; e CFI = .955).

Tabela 2

Análise do efeito de mediação das Variáveis em estudo

	Práticas de flexibilidade				Work engagement			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>CR</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>CR</i>	<i>p</i>
Work engagement	.304	8.19	.037	>.05	-	-	-	-
Satisfação geral com a vida	- 5.04	29.9	.168	>.05	.625	.133	4.69	<.001

Nota: N = 119. B = coeficiente de regressão não-estandardizado

A primeira hipótese do presente estudo, propõe existir um efeito direto entre a variável práticas de flexibilidade e a variável *work engagement*. Analisando a tabela 2, verifica-se que os resultados não suportam esta hipótese, uma vez que, existe uma relação direta não significativa entre estas duas variáveis ($B = .304$, $\rho >.05$), não sendo possível afirmar que a disponibilidade de práticas de flexibilidade leva ao *work engagement* na nossa amostra.

A segunda hipótese por sua vez propõe existir uma relação direta entre a variável práticas de flexibilidade e a variável satisfação geral com a vida. Os resultados observados, não suportam esta hipótese, visto que a relação entre estas duas variáveis é negativa e estatisticamente não significativa ($B = -5.04$, $\rho >.05$), indicando que, na amostra utilizada, a disponibilidade de práticas de flexibilidade não prediz satisfação geral com a vida. Observando a tabela 2, é possível verificar ainda, que existe relação direta e significativa entre o *work engagement* e a satisfação geral com a vida ($B = .625$, $\rho <.001$), o que indica que, quando existe *work engagement*, existe satisfação geral com a vida nesta amostra.

Em relação à terceira hipótese, que propõe que, o *work engagement* atua como mediador na relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida, esta foi refutada, uma vez que não segue os critérios de mediação de Baron e Kenny (1986). Assim, verifica-se (cf. tabela 2) que a variável independente (práticas de flexibilidade) não é preditor da variável dependente (satisfação geral com a vida), não sendo também preditor da variável mediadora (*work engagement*). Preenchendo assim apenas uma das condições de mediação de Baron e Kenny (1986), em que a variável mediadora é preditor da variável dependente.

Discussão

O presente estudo analisou a relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida, tendo o *work engagement* como mediador, de modo a estudar o bem-estar dos colaboradores de uma consultora de IT em Portugal. Contrariamente ao que se esperava, as práticas de flexibilidade não promovem o *work engagement* na amostra em estudo, uma vez que, apesar de existir relação positiva entre estas variáveis, esta relação não é significativa. Os resultados sugerem que, nesta organização as práticas de flexibilização não levam a uma melhor perceção de satisfação geral com a vida, tendo um efeito reverso, visto que, contrariamente ao esperado estas duas variáveis apresentam relação negativa, embora esta relação não seja significativa. Como esperado, observou-se que nesta amostra, quando existe *work engagement* existe maior satisfação geral com a vida, visto que, estas variáveis estabelecem relação positiva e significativa. Por fim, não foi possível assumir o *work engagement* como fator mediador, visto que, as práticas de flexibilidade não são preditores significativos nem da satisfação geral com a vida nem do *work engagement*.

A ausência de uma relação significativa entre as práticas de flexibilidade e o *work engagement* pode ser explicada devido à pouca adesão às práticas de flexibilidade na amostra em questão, uma vez que, os resultados demonstram que, grande parte dos participantes não utilizam esta prática, embora pretendam utilizar este recurso no futuro. A pouca adesão às práticas de flexibilidade, pode dever-se ao conflito entre as mensagens formais e as mensagens informais transmitidas dentro da organização, visto que, apesar de se implementar práticas de flexibilidade, o uso real destas práticas depende da cultura pré-existente no local de trabalho (Dijkers, Geurts, Den Dulk, Peper, & Kompier, 2004). A cultura pré-existente é geralmente de natureza psicológica e informal, tendo muitas vezes pouca semelhança com a política formal de implementação (Kirby & Krone 2002). Assim, ao implementar-se políticas de flexibilidade, os colaboradores adquirem uma compreensão interna da diferença entre políticas escritas e práticas não escritas incorporadas nas normas organizacionais (Denison, 1996). Neste sentido, pode-se dizer que na organização em estudo, poderá existir uma cultura que dificulta a utilização das práticas de flexibilidade. Segundo Dijkers et al. (2004) a *hindering culture*, é uma cultura que exige que os colaboradores priorizem o domínio do trabalho, em detrimento dos restantes domínios da vida, caso contrário sofrem consequências negativas em termos de progressão de carreira. Organizações com *hindering culture*, atribuem práticas de flexibilidade aos colaboradores, com o intuito de serem vistas como *employee friendly workplaces*, no entanto, esta disponibilidade coexiste com ideias de que, a execução bem-sucedida do trabalho requer

a presença física por longas horas no local de trabalho, e que a utilização de práticas de flexibilidade pode gerar trabalho extra aos colegas (McDonald, Pini, & Bradley 2007). Esta coexistência faz com que os colaboradores não considerem as práticas de flexibilidade como opções reais, visto que, os processos informais dentro da organização não apoiam o seu uso (Kirby & Krone 2002). Neste sentido, nesta amostra, devido à sua não utilização, as práticas de flexibilidade não tiveram efeito sobre o *work engagement*.

Por outro lado, observamos também que as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida estabelecem uma relação negativa, porém não significativo. Assim como no caso do *work engagement*, acredita-se que esta relação negativa se dá devido à não utilização das práticas de flexibilidade. Esta não relação também poderá ser explicada pelo facto referido anteriormente, de nesta organização existir uma *hindering culture*, onde apesar de existirem práticas de flexibilidade, existe um elevado impedimento de utilização destas práticas, por meio de expectativas de tempo de trabalho e consequências negativas na carreira (eg. colaboradores que não trabalham horas extras/presencialmente não estão tão seriamente comprometidos com seu trabalho e, portanto, não podem ser considerados para promoção) (Kirby & Krone, 2002). Esta coexistência de suporte (políticas formais) e impedimento (políticas informais) faz com que os colaboradores decidam não utilizar as práticas de flexibilidade, não podendo assim usufruir dos seus benefícios, ou seja, acabam por não ter total autonomia sobre o seu trabalho (em termos de horários, dias de trabalho, onde trabalhar etc), e por ter mais dificuldades para conservar e adquirir novos recursos valiosos, que seriam gastos em outros domínios da vida, estando focados maioritariamente no domínio do trabalho, o que contribui para uma ausência de relação com o seu bem-estar, isto é, a satisfação com a vida. Os resultados indicam uma satisfação geral com a vida moderada, propõe-se que este resultado é devido ao facto de que, grande parte dos colaboradores não fazem uso das práticas de flexibilidade, uma vez que acreditam que estas práticas podem reduzir a sensação de segurança no trabalho (*job security*).

A satisfação geral com a vida e o *work engagement* estabelecem relação direta e significativa. Deste modo, os resultados deste estudo suportam o pressuposto de que o bem-estar no trabalho, i.e., o *work engagement*, influencia positivamente diversos construtos relacionados ao domínio do trabalho (desempenho, produtividade, satisfação no trabalho, etc), tendo por consequente impacto positivo no bem-estar em outros domínios da vida. Isto acontece porque, o domínio do trabalho é um dos domínios fundamentais da vida, ocupando grande parte do dia-dia dos indivíduos, tendo assim, grande impacto na percepção de qualidade de vida destes (Rice, 1984). Assim, os resultados do presente estudo, vão de encontro ao observado em outros (e.g., Hakanen & Schaufeli, 2012) mostrando que um aumento positivo do *work engagement*

promove percepção positiva de satisfação geral com a vida, devido à sua capacidade de promover qualidade de vida e sentimento de autorrealização.

Limitações e Sugestões para estudos futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira limitação centra-se no facto de que, apesar do nosso modelo teórico assumir relações causais entre as variáveis, a natureza transversal do estudo apenas nos permite obter informação sobre a natureza positiva ou negativa das relações entre as variáveis, e a sua significância. Para colmatar esta limitação, seria necessário realizar estudos longitudinais, que medissem as variáveis em vários momentos ao longo do tempo. Outra limitação diz respeito à amostra. Apesar de constituir cerca 78% da população da consultora, é consideravelmente pequena, sendo as repostas obtidas (N=119) insuficientes para que se possa generalizar os resultados. Além disso, os dados da amostra foram recolhidos em Portugal, em uma única organização (um único setor), não havendo diversidade e não sendo possível generalizar para outras populações. De modo a colmatar estas limitações sugere-se um estudo com uma amostra de maior dimensão, constituído por dados de organizações de diferentes setores. Outro aspeto que configura uma limitação para o presente estudo foi o instrumento de medidas utilizado para medir as práticas de flexibilidade (questionário), não sendo possível obter informações acerca da aceitação das práticas de flexibilidade por parte dos colaboradores. Sugere-se um estudo que avalie as práticas de flexibilidade de forma qualitativa (entrevistas), de modo a obter mais informações em relação à sua relação com o bem-estar dos colaboradores.

No nosso estudo as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida apresentam relação negativa, embora não significativa, além disso verificou-se que grande parte dos colaboradores não utilizam as práticas de flexibilidade, mas pretendem vir a utilizar no futuro, e ainda que, a amostra apresenta satisfação geral com a vida moderada. Face a estes resultados, o presente estudo propõe que na organização em estudo, os colaboradores com menos satisfação geral com a vida, são os que consideram começar a utilizar as práticas de flexibilidade, com a intenção de melhorar a sua situação. Neste sentido, sugere-se um estudo longitudinal que avalie a relação entre estas duas variáveis, em diferentes momentos ao longo do tempo, de modo a observar a dinâmica da relação entre as práticas de flexibilidade e a satisfação geral com a vida.

Implicações Práticas

Apesar das limitações anteriormente referidas, o presente estudo apresenta contribuições para a literatura sobre o impacto da flexibilização no bem-estar dos colaboradores.

Em primeiro lugar, como referido anteriormente, as práticas de flexibilidade foram implementadas com intuito de fornecer suporte aos colaboradores, no entanto, os trabalhadores da empresa têm utilizado de forma reduzida essas práticas. É importante que a empresa analise se as mensagens formais de implementação e as mensagens informais referentes à cultura pré-existente da organização, não são compatíveis. Tal incompatibilidade indica que, as políticas escritas não são sempre políticas praticadas (Kirby & Krone, 2002). Assim, o presente estudo enfatiza a importância de uma cultura de suporte, que não inibe a utilização das práticas de flexibilidade. Segundo Allen (2001), a cultura de suporte é constituída por valores, crenças, suposições e percepções partilhadas pelos membros da organização relativamente ao grau em que a organização apoia e valoriza a integração da sua vida no trabalho com a sua vida fora do trabalho, fornecendo por consequente, opções para a satisfação de múltiplas necessidades, de modo a existir equilíbrio entre os diferentes domínios da vida (Dikkers et al., 2004). Neste sentido, ao adotar uma cultura “amiga” das práticas de flexibilidade, os empregadores devem transmitir aos colaboradores que respeitam suas vidas fora do trabalho, devem mostrar compreensão face às crises familiares, e devem ainda criar um ambiente na qual os colaboradores possam discutir as suas necessidades familiares e pessoais. A cultura de suporte deve englobar cinco dimensões: suporte da organização, suporte dos colegas, suporte dos chefes/supervisores, consequências de progressão de carreira e horas de trabalho presenciais exigidas pela organização (Dikkers et al., 2007). O suporte vai evitar que o colaborador se sinta pressionado a não utilizar as práticas de flexibilidade, e caso utilize não se sinta julgado ou sofra consequências negativas a nível de progressão de carreira.

Também o facto do *work engagement* promover a satisfação geral com a vida, enfatiza que as organizações devem investir no aumento do *engagement* dos seus colaboradores, de modo a melhorar o bem-estar destes. Sabendo que as pessoas valorizam cada vez mais o seu bem-estar e que o *work engagement* pode estimular este aspeto, as organizações podem adotar algumas ações estratégicas, no sentido de aumentar o *engagement* dos seus colaboradores, como por exemplo: demonstrar interesse no desenvolvimento de novas competências (fornecer formações aos colaboradores); atribuir feedbacks construtivos aos colaboradores; reconhecer os esforços dos colaboradores (fornecer recompensas); fornecer ambiente de trabalho favorável (ambientes descontraídos, e eventos de socialização); adotar uma cultura de suporte; e dar oportunidades de progressão de carreira.

Embora o presente estudo tenha incidido numa amostra de trabalhadores de uma consultora de IT, as mudanças nas políticas organizacionais, de modo a incluir práticas de flexibilidade que possam promover o bem-estar dos colaboradores, acontece atualmente em diversas organizações, de diversos setores. Assim, torna-se imperativo que as organizações adotem uma cultura de suporte, e utilizem as estratégias citadas para promover o *work engagement*, de modo a garantir impacto significativo no bem-estar dos seus colaboradores.

Referências Bibliográficas:

- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. doi: 10.1111/peps.12012
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435. doi: 10.1006/jvbe.2000.1774
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). Work without boundaries: psychological perspectives on the new working life. *John Wiley & Sons*. doi: 10.1002/9781119991236
- Bal, P., & De Lange, A. (2014). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi sample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. doi: 10.1111/joop.12082
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bydén, M. (2017). *Flexible work arrangements: stress-buffering or stress-exacerbation?*. (Tese de mestrado). Universidade de Göteborgs, Gotemburgo. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2077/51869>
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2013). JD-C model to explain burnout in frontline workers: The useful contribution of emotional demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 412-423. doi: 10.1002/hfm.20326

- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management*. doi: 10.1108/CCM-07-2013-0105
- Choi, S. (2019). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495. doi:10.1177/0091026019886340
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. doi: 10.1108/JMP-12-2017-0449
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of advanced nursing*, 32(2), 454-464. doi: 10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. doi: 10.5465/amr.1996.9702100310
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276. doi: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- 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. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Dijkers, J. S., Geurts, S. A., Dulk, L. D., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155-172. doi: 10.1080/02678370701442190

- Dijkers, J., Geurts, S., Den Dulk, L., Peper, B., & Kompier, M. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 323. doi: 10.1037/1072-5245.11.4.323
- Fletcher, L. (2015). Can perceptions of flexible work arrangements boost engagement and desirable employee behaviour?. In *CIPD Applied Research Conference*. Disponível em: <https://bityli.com/4t5Ww>
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management journal*, 36(2), 289-318. doi: 10.5465/256524
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. *International review of industrial and organizational psychology*, 4, 235-280. Disponível em: <https://bityli.com/KPi2I>
- Gough, I., & McGregor, J. A. (Eds.). (2007). *Wellbeing in developing countries: from theory to research*. Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511488986
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424. doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415–431. doi:10.1108/17410401011052869
- Heerwagen, J., Kelly, K., & Kampschroer, k. (2010). The Changing Nature Of Organizations, Work, And Workplace. Disponível em: <https://www.wbdg.org/resources/changing-nature-organizations-work-and-workplace>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58. doi: 10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- 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* (pp. 131–156). Jossey-Bass/Wiley. Disponível em: https://soh.iuims.ac.ir/uploads/emerging_theories.pdf
- 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. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hornung, S., Weigl, M., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010, August). Work Engagement and Accumulation of Task, Social, and Personal Resources: A Three-Wave Structural Equation Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. Disponível em: <https://cutt.ly/Yn2dqek>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.5465/256287
- Kirby, E., & Krone, K. (2002). "The policy exists but you can't really use it": communication and the structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77. doi: 10.1080/00909880216577
- Kurland, N. B., Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(4), 500–513. doi:10.1287/orsc.10.4.500
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and individual differences*, 47(8), 878-884. doi: 10.1016/j.paid.2009.07.010

- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for being temporary agency worker: validity study of one measure according to the self-determination theory. *Social Indicators Research*, 116(1), 137-152. doi: 10.1007/s11205-013-0273-3
- Malinowska, D., Tokarz, A., Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 445-458. doi: 10.13075/ijomeh.1896.01197
- McDonald, P., Pini, B., & Bradley, L. (2007). Freedom or fallout in local government? How work–life culture impacts employees using flexible work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 602-622. doi: 10.1080/09585190601178968
- Nakao, M. (2010). Work-related stress and psychosomatic medicine. *BioPsychoSocial medicine*, 4(1), 4. doi: 10.1186/1751-0759-4-4
- Neto, F. (1993). The satisfaction with life scale: Psychometrics properties in an adolescent sample. *Journal of youth and adolescence*, 22(2), 125-134. doi: 10.1007/BF01536648
- Rice R.W. (1984) Organizational work and the overall quality of life. *In Applied Social Psychology Annual* 5, 155-178. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a145596.pdf>
- Rojas, M. (2006). Life satisfaction and satisfaction in domains of life: Is it a simple relationship? *Journal of Happiness Studies*, 7(4), 467–497. doi: 10.1007/s10902-006-9009-2
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. doi: 10.1080/09585190701763982
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational*

- and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/a:1015630930326
- Snir, R., Harpaz, I., van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. doi: 10.1108/jmp-06-2013-0166
- Sirgy, M. J., Widgery, R. N., Lee, D.-J., & Yu, G. B. (2010). Developing a measure of community well-being based on perceptions of impact in various life domains. *Social Indicators Research*, 96(2), 295–311. doi: 10.1007/s11205-009-9479-9
- Sweet, S., Pitt-Catsouphes, M., & Boone James, J. (2016). Successes in changing flexible work arrangement use: Managers and work-unit variation in a financial services organization. *Work and Occupations*, 43(1), 75-109. doi: 10.1177/0730888415595094
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108. doi: 10.1016/j.burn.2016.10.001
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18. doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1209
- Wheatley, D. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment & Society*. doi:10.1177/0950017016631447
- World at Work. (2015). Trends in workplace flexibility. Scottsdale, AZ. Disponible en: <https://fdocuments.in/document/trends-in-workplace-flexibility-worldatwork-trends-in-workplace-flexibility-worldatwork.html>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486. doi:10.1037/0021-9010.83.3.486

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. doi:doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003