

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A IDADE NA RELAÇÃO ENTRE EXIGÊNCIAS DE
TRABALHO E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA:
CONTEXTO PRESENCIAL E TELETRABALHO**

Adriana Rodrigues Pena

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS,
DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2022

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A IDADE NA RELAÇÃO ENTRE EXIGÊNCIAS DE
TRABALHO E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA:
CONTEXTO PRESENCIAL E TELETRABALHO**

Adriana Rodrigues Pena

Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Gomes de Carvalho

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS,
DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2022

Agradecimentos

A todos os que, ao longo dos últimos meses, contribuíram com palavras amigas, de motivação, de coragem e de incentivo.

Um obrigada muito especial à professora Vânia pela orientação deste trabalho, pela disponibilidade e pela ajuda.

Índice

Resumo	5
<i>Abstract</i>	5
Introdução	6
Enquadramento Teórico	8
Exigências de Trabalho e Conflito Trabalho-Família	8
Estádios de Vida	11
Delimitação de Fronteiras e Teletrabalho	14
Método	19
Procedimento e Amostra	19
Análise de Dados	21
Resultados	21
Valores Médios, Desvios-Padrão e Correlações entre variáveis em estudo	21
Teste de Hipóteses	23
Discussão	24
Limitações e Direções para o Futuro	29
Implicações Teóricas e Práticas	30
Referências Bibliográficas	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Média, Desvio Padrão e Correlação das variáveis em estudo	22
Tabela 2 – Análise do efeito de Moderação entre as variáveis em estudo	24

Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre as exigências de trabalho e o conflito trabalho-família (CTF), tendo como variável moderadora a idade, esperando-se uma relação mais forte no estágio de vida da Adulthood, por comparação com Adulthood Emergente e Adulthood Avançada. Tendo em conta o contexto pandémico que se viveu, em que o teletrabalho se tornou numa nova realidade, esperava-se que esta moderação pela idade fosse mais forte em contexto de teletrabalho por comparação com o presencial. A amostra do estudo contou com 1031 respostas de indivíduos de uma empresa em Espanha. Como seria de esperar, existiu uma relação positiva entre exigências de trabalho e CTF, contudo, os resultados não mostraram uma moderação desta relação pela idade – quer em contexto presencial, quer em teletrabalho. No contexto destes resultados, é discutida a conjuntura da Covid-19 como possível explicação, tendo em conta o seu impacto social, económico e na saúde física e mental dos colaboradores. Por fim destaca-se o importante papel dos profissionais de Recursos Humanos neste contexto e as implicações que os efeitos deste estudo podem ter nas práticas organizacionais. São também apresentadas sugestões para estudos futuros e lacunas a combater.

Palavras-Chave: exigências de trabalho; conflito trabalho-família; estádios de vida; teletrabalho

Abstract

The aim of the present study was to analyse the relationship between job demands and work-family conflict (WFC), having age as a moderator variable, with a stronger relationship expected in the Middle Adulthood life stage when comparing with Early Adulthood and Late Adulthood. In view of the pandemic context in which teleworking became a new reality, it was expected that the age moderation would be stronger in the context of teleworking compared to face-to-face working. The sample of the study had 1031 responses from individuals from a company in Spain. As expected, there was a positive relationship between job demands and WFC, but the results have not shown a moderation of this relationship by age – either in face-to-face work or teleworking. In the context of these results, the situation of Covid-19 is discussed as a possible explanation, taking into account its social, economic and physical and mental health impacts. Finally, the important role of Human Resources professionals in this context is highlighted and also the implications that the effects of this study may have on organizational practices. Suggestions and gaps to be addressed are also presented for future studies.

Key-Words: job demands; work-family conflict; life stages; telework

Introdução

Para a maioria dos indivíduos, os domínios mais importantes da sua vida são os do trabalho e da família. Devido às constantes mudanças demográficas e no mercado de trabalho, estudar estas duas relações tem ganho cada vez mais importância (Allen et al., 2000). A relação entre os papéis de trabalho e família, contudo, é complexa, no sentido em que tanto pode acontecer enriquecimento entre papéis (Greenhaus & Powell, 2006), como conflito. Ainda assim, a maioria da literatura no campo do trabalho organizacional e Recursos Humanos foca-se na vertente do conflito entre os dois domínios, já que este tem consequências negativas a nível individual e, consequentemente, organizacional. Segundo Jacobs e Gerson (2004), com o crescimento constante das famílias de dois rendimentos e das famílias monoparentais, os conflitos entre a vida familiar e a vida laboral são cada vez mais frequentes. Como tal, também o foco deste trabalho será no conflito.

A definição mais utilizada na literatura para conceptualizar o conflito trabalho-família (CTF) é a de Greenhaus e Beutell (1985), que o descrevem como “uma forma de conflito entre papéis em que as pressões dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto” (p. 77). Greenhaus e Beutell (1985) e Frone (2002) sugerem que, apesar da relação de conflito ser bidirecional, é frequente que o conflito trabalho-família (i.e., o papel do trabalho interfere com o papel familiar) seja mais sentido do que o conflito família-trabalho (i.e., o papel familiar interfere com o papel do trabalho). Na perspetiva de McElwain et al. (2005) tal pode acontecer ou porque as exigências de trabalho são mais facilmente quantificáveis (Gutek et al., 1991), ou porque os limites familiares são mais permeáveis às exigências do trabalho (Frone et al., 1992). Este último pressuposto vai de encontro à Teoria da Permeabilidade das Fronteiras (Pleck, 1977), que dita que as fronteiras entre o trabalho e a família são assimetricamente permeáveis, no sentido em que o domínio do trabalho interfere mais com o domínio da família do que o contrário. Neste trabalho o interesse será estudar o efeito do conflito no sentido do trabalho para a família já que se procuram obter conclusões e implicações práticas que enriqueçam a área de investigação do trabalho organizacional, bem como as próprias práticas organizacionais e de Recursos Humanos. Assim, ao longo deste trabalho, o termo conflito trabalho-família (CTF) será relativo ao conflito na direção do trabalho para a família.

Para as organizações, o tema do CTF tem elevada importância, já que a sua má gestão pode ter impacto na organização como um todo – por exemplo, através do aumento do

absenteísmo e *turnover*, da redução do comprometimento organizacional e produtividade (Kossek & Ozeki, 1998), aumento de atrasos (e.g., Allen et al., 2000), entre outros –, ou nos colaboradores, em particular – como atitudes negativas de trabalho, insatisfação com a vida familiar e bem-estar psicológico diminuído (e.g., Frone, 2003), *stress* (Netemeyer et al. 2005) insatisfação com a carreira (Martins et al., 2002), depressão (e.g., Frone, 2000), *burnout* (Bacharach et al., 1991), entre outros. Consequentemente, ao experienciarem CTF, os colaboradores têm também mais tendência para se demitir (e.g., Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Neste sentido, torna-se extremamente importante para as organizações e, particularmente, para os Recursos Humanos conduzir investigações ou delinear estratégias para prevenir este conflito, minimizar o seu impacto (Tetrick & Quick, 2003) e identificar as suas fontes (Cinamon & Rich, 2002).

A literatura da relação trabalho-família é clara ao mostrar que elevadas exigências contribuem para a presença de mais CTF (e.g., Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017; Allen et al., 2020). Da mesma forma, a investigação tem-nos mostrado que a idade pode ser um fator importante ao analisar o CTF (Martinengo et al., 2010; Matthews et al., 2010; Carlson et al., 2011; Demerouti et al., 2012). Por exemplo, Matthews et al. (2010) e Demerouti et al. (2012) sugerem que na fase de Adulter (25-49 anos; Levinson, 1986) os indivíduos percecionam maiores níveis de CTF devido aos altos níveis de exigências, tanto no domínio familiar como profissional, pois nesta fase é esperado que os indivíduos comecem a ter filhos ou já tenham filhos pequenos (Huffman et al., 2013). Neste sentido, a idade (i.e., estágio de vida) do indivíduo poderá influenciar a maneira como este perceciona as exigências de trabalho o que, por sua vez, terá impacto nos níveis de CTF. Assim, um dos objetivos deste estudo é estudar o efeito moderador que a idade pode ter na relação entre exigências e CTF. Indo mais além, este trabalho enquadra-se no seguimento do surgimento do teletrabalho obrigatório (Anderson & Kelliher, 2020) como medida de contenção do vírus Covid-19 em Espanha durante o período de pandemia. Neste contexto de trabalho em momento de crise, é possível que os indivíduos sintam ainda mais dificuldades em separar os dois grandes papéis da sua vida – o do trabalho e o da família –, nomeadamente, devido à perda de fronteiras (Andrade & Petiz Lousã, 2021), o que pode resultar em CTF. De acordo com os pressupostos da *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) e *Border Theory* (Clark, 2000) o teletrabalho implica flexibilidade espacial, temporal e permeabilidade o que, quando comparado com o tradicional trabalho na empresa, traduz-se numa maior integração dos papéis de trabalho e familiar (Zhang et al., 2020), podendo resultar numa maior mistura de papéis (i.e., *role blurring*), o que pode levar ao aumento do CTF. Para

além disto, Sandoval-Reyes (2021) afirma que as exigências de trabalho se alteraram em contexto de pandemia porque, para além das suas tarefas laborais, os indivíduos tinham ainda de lidar com a presença dos seus companheiros e filhos em casa, com preocupações de saúde, questões económicas, entre outras. Schieman et al. (2021) foram mais além, descobrindo que o CTF diminuía nos casos de indivíduos que não tinham crianças em casa. Contudo, para aqueles com crianças em casa os níveis de CTF variavam consoante a idade dos filhos. Assim, o segundo objetivo deste estudo é, tendo em conta a situação que se viveu em Espanha (e no mundo), devido à pandemia, avaliar se a relação entre as exigências de trabalho e o CTF, moderada pela idade, é igual em regime de trabalho normal (i.e., presencial) e em regime de teletrabalho imposto pela pandemia Covid-19.

Assim, neste estudo irá ser analisada relação entre as exigências de trabalho e o CTF, tendo como variável moderadora a idade. Tendo em conta o contexto pandémico que obrigou ao teletrabalho obrigatório (sempre que possível) espera-se que esta moderação pela idade seja mais forte em contexto de teletrabalho por comparação com contexto presencial. Deste modo, este estudo contribuirá para a literatura do ponto de vista teórico – colmatando algumas limitações de estudos anteriores – e prático – ao nível de intervenções práticas de prevenção de CTF.

Enquadramento Teórico

Exigências de Trabalho e Conflito Trabalho-Família

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o CTF é “uma forma de conflito entre papéis em que as pressões dos papéis dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto” (p. 77). Segundo os mesmos autores, tal significa que a participação num dos papéis é mais difícil devido à simultânea participação no outro. Este pressuposto vai ao encontro daquilo que é postulado na Teoria dos Papéis, isto é, que será cada vez mais difícil para o indivíduo lidar com cada papel específico quando o mesmo assume a participação em múltiplos papéis (Kahn et al. 1964). Como consequência, surge o conflito que, normalmente, se evidencia quando o próprio envolvido percebe que é cada vez mais complicado alcançar o desempenho desejado em cada um dos seus papéis de vida, seja pela falta de recursos seja pela incompatibilidade entre domínios (Bakar & Salleh, 2015). Outro postulado associado ao CTF

é o da Hipótese de Escassez de Recursos, segundo o qual os indivíduos possuem recursos limitados (e.g., tempo e energia; Nohe et al., 2015) para lidar com as suas exigências de vida no geral e, neste sentido, ao dedicarem os recursos a um dos papéis, não o podem fazer relativamente a outro. Isto é, “as exigências de uma função esgotam os recursos pessoais (...) deixando assim recursos insuficientes para alocar a atividades noutras funções” (Nohe et al., 2015, p. 523). Em suma, a participação num determinado papel limita a participação noutro, pelo que os indivíduos têm de tomar partido relativamente a quais decidem dedicar o seu tempo e energia (Goode, 1960). Tal não implica que o indivíduo possa participar apenas num papel, mas sim que as suas capacidades serão diminuídas conforme mais papéis vá desempenhando. De acordo com Goode (1960), o sistema de papéis em que o indivíduo se insere é “único e excessivamente exigente” (p. 495), pelo que não será possível atender a todas as exigências. Assim, segundo Greenhaus e Beutell (1985), um indivíduo despende mais ou menos tempo e/ou energia num papel quanto mais ou menos importância lhe atribui.

Na literatura existe uma vasta gama de estudos que se dedicam a examinar os antecedentes do CTF (e.g., Byron, 2005; Allen et al., 2020; Michel et al., 2011; Allen et al., 2020) e, ao longo dos anos, vários têm sido os fatores enumerados: carga de trabalho e exigências emocionais (Geurts et al., 2003; Peeters et al., 2005); aspetos do local de trabalho (e.g., *stress* e flexibilidade horária), questões familiares (e.g., conflito marital e idade do filho mais novo), questões demográficas (e.g., rendimento, sexo, mecanismos de *coping*) (Eby et al., 2005); suporte organizacional, do supervisor e dos colegas, autonomia, neuroticismo e envolvimento no trabalho (Michel et al., 2011); entre outros. De acordo com Carlson et al. (2000) e Byron (2005), são os fatores de trabalho que estão mais fortemente relacionados ao CTF. Particularmente, Butler et al. (2005) encontraram relações significativas entre as características diárias do trabalho e o CTF diário de trabalhadores. Para além dos já mencionados, a literatura destaca como um dos principais antecedentes do CTF as exigências de trabalho, sendo vários os autores que mostram que estas estão significativamente associadas a um aumento no CTF (e.g., Voydanoff, 1988; Voydanoff, 2004; McElwain et al., 2005; Grönlund, 2007; Lu et al., 2011; Hwang & Ramadoss, 2017; Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017), no sentido em que quanto maiores as exigências de trabalho, mais CTF o indivíduo experiencia (e.g., Yang et al., 2000; Butler et al., 2005; Lu et al., 2006; Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017). Burke e Greenglass (1999) e Voydanoff (1988) vão mais longe, descobrindo que as exigências de trabalho são um dos preditores mais fortes de CTF. Segundo a meta-análise de Allen et al. (2020), esta relação existe independentemente do contexto cultural.

As exigências de trabalho contribuem para o CTF no sentido em que podem impedir o desempenho ótimo de responsabilidades do papel familiar, ou podem esgotar os recursos necessários para a participação nas atividades familiares (Voydanoff, 2004), o que vai de encontro à Hipótese de Escassez de Recursos (Nohe et al., 2015). Assim, quando se fala em maiores exigências de trabalho, pode-se falar, por exemplo, em mais horas no local de trabalho, o que faz com que o indivíduo tenha menos horas ou menos empenho dedicado à família. Da mesma forma, pode-se falar também de maiores exigências de trabalho quando as tarefas são em grande quantidade ou muito desafiantes e o trabalhador tem de exercer um grande esforço mental para desempenhar a tarefa, deixando-o mentalmente exausto para as tarefas relacionadas com a família (Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017). Um modelo útil para entender a relação entre as exigências de trabalho e o CTF é o *Job Demands-Resources* (JDR; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017). Segundo este, apesar de cada trabalho ter as suas especificidades de risco associadas, é possível classificá-las em duas esferas que são comuns a todas as ocupações: exigências de trabalho e recursos de trabalho (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Segundo Demerouti et al. (2001), as exigências de trabalho referem-se aos “aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico ou mental sustentado e, por isso, estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos” (p. 501) (e.g., pressão de trabalho) – ainda que não tenham de ser necessariamente negativas. Já os recursos de trabalho referem-se aos “aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem resultar em a) alcance funcional de objetivos, b) redução das exigências de trabalho associadas aos custos fisiológicos e psicológicos, ou c) estimulação do crescimento e desenvolvimento pessoal” (e.g., *feedback*) (Demerouti et al., 2001, p. 501). Dito isto, é possível interpretar as exigências de trabalho como a falta de recursos para corresponder às expectativas de trabalho (Chambel et al., 2020). Assim, quando existem demasiadas exigências tendo em conta os recursos limitados do indivíduo, acontece tensão. Quando se fala de exigências, é ainda importante fazer distinção entre três dimensões: conflito de papéis, ambiguidade de papéis e sobrecarga de papéis (Bakar & Salleh, 2015). De particular interesse para este estudo é a sobrecarga de papéis, que acontece, por exemplo, quando existem muitas tarefas para completar num curto espaço de tempo e o indivíduo não as consegue concretizar. Esta situação pode, também, levar ao aumento do CTF (Bakar & Salleh, 2015). O modelo JDR (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017) defende ainda que exigências e recursos de trabalho originam dois processos distintos, sendo eles o *health impairment* e *motivational process* (Schaufeli & Bakker, 2004). De particular interesse no contexto deste estudo é o *health impairment*, originado pelas exigências de trabalho

que requerem esforço constante e, por isso, estão associadas a custos psicológicos (Bakker et al., 2010) uma vez que esgotam a energia do indivíduo (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2009). Segundo Greenhaus e Beutell (1985) este prejuízo causado pelas exigências pode resultar em altos níveis de CTF. Assim, de acordo com aquilo que foi descrito até aqui, será de esperar que as exigências de trabalho tenham um efeito positivo direto no CTF dos trabalhadores, colocando-se a hipótese:

H1: As exigências de trabalho aumentam o CTF.

Estádios de Vida

A relação entre exigências de trabalho e CTF pode ser mais complexa do que aquilo que foi descrito até aqui, no sentido em que existem fatores que fazem com que esta seja mais ou menos intensa – i.e., moderadores (e.g., Demerouti et al., 2012). A verdade é que a maioria dos estudos neste tema se focam nos antecedentes e consequentes do CTF – identificando as exigências de trabalho como um deles –, sendo muito poucos aqueles que se focam na idade ou estágio de vida dos indivíduos (e.g., Demerouti et al., 2012). Contudo, algumas pesquisas demonstram que, de facto, existe uma relação entre idade, exigências de trabalho e CTF (Grzywacz et al., 2002; Hill et al., 2008; Erickson et al., 2010; Martinengo et al., 2010; Matthews et al., 2010; Carlson et al., 2011; Demerouti et al., 2012). De acordo com Matthews et al. (2010) a idade é uma variável importante para compreender o fenómeno do CTF, devendo ser tratada como uma variável principal e não como um interesse secundário.

Segundo Demerouti et al. (2012) a idade do indivíduo e o estágio de vida em que este se encontra podem ser úteis para determinar a situação de carreira do indivíduo e, implicitamente, as condições de trabalho específicas associadas à mesma – como é o caso das exigências de trabalho. Por outras palavras, de acordo com o estágio e vida do indivíduo, será esperado que este tenha exigências de trabalho que poderão diferir dos estádios anteriores ou seguintes. Neste sentido, poderá ser expectável que o impacto da idade na relação entre as exigências e o CTF seja diferente. No seguimento desta ideia, Bennett et al. (2017) defendem que, ao longo da vida, os indivíduos passam por fases distintas com características específicas. Assim, apesar de cada pessoa ter as suas próprias experiências individuais, no fundo, existe uma sequência de etapas pelas quais todos os indivíduos passam (Levinson, 1986). Estas etapas são caracterizadas por tarefas, exigências, desafios, objetivos e valores próprios, tipicamente

associados à fase de vida. O pressuposto básico é que, ao longo do desenvolvimento do indivíduo, a importância dedicada a cada um dos aspetos da vida vai sendo alterada consoante se vá avançando na carreira ou a nível familiar (Super, 1980).

De acordo com Levinson (1986), a idade adulta divide-se em três estádios, sendo eles a Adulter Emergente (*Early Adulthood*), a Adulter (*Middle Adulthood*) e a Adulter Avançada (*Late Adulthood*). Estes estádios, contudo, não devem ser olhados como estáticos, mas sim como dinâmicos, que devem ter “sobreposição” (Huffman et al., 2013, p. 5) com os estádios anteriores e posteriores. De acordo com Super (1980), estes estádios podem ser caracterizados como correspondendo às fases de Exploração (*Exploration*; entre os 18 e os 30 anos), de Estabelecimento (*Establishment*; entre os 25 e os 49 anos) e Manutenção (*Maintenance*; a partir dos 45 anos). Ainda, segundo o mesmo autor, os diferentes papéis na vida dos indivíduos variam em termos de importância ao longo da vida, sendo que as escolhas vocacionais vão-se alterando tendo em conta o contexto dos outros papéis de vida. Neste estudo, tal como anteriormente feito por Huffman et al. (2013), irá adotar-se uma perspetiva que integra a teoria de Levinson (1986) e Super (1980). Assim, serão considerados indivíduos na fase de Adulter Emergente aqueles compreendidos entre os 18 e 30 anos, na fase de Adulter aqueles compreendidos entre os 25 e 49 anos, e na fase de Adulter Avançada aqueles com mais de 45 anos.

Na Adulter Emergente (18-30 anos), Erickson (1968) afirma que os indivíduos se focam em desenvolver a sua identidade. Nesta altura, as principais preocupações passam pelo casamento, estabelecimento de uma família e início de carreira. Precisamente por estarem no início da sua carreira, Huffman et al. (2013) defende que os indivíduos enfrentam funções com poucas responsabilidades associadas. Segundo Demerouti et al. (2012) – que assumem a Adulter Emergente como compreendida entre os 18 e os 35 anos –, os indivíduos nesta idade ainda não possuem os recursos necessários para lidar com as exigências associadas ao desenvolvimento de uma família e ao estabelecimento profissional, o que poderá resultar num nível elevado de CTF. Na mesma linha de pensamento, os baixos níveis de autonomia no início de carreira, devido à falta de experiência profissional (Truxillo et al., 2012), podem, também, contribuir para a dificuldade em lidar com as exigências e, como consequência, despoletar o CTF (Voydanoff, 2004). Contudo, uma vez que o papel familiar ainda não está definido, Rapoport e Rapoport (1976) sugerem que os indivíduos percecionam menos conflito ou tensão entre papéis. Portanto, apesar de na Adulter Emergente os indivíduos poderem percecionar CTF, não será de uma forma tão acentuada como em estádios posteriores (Huffman et al., 2013).

Na fase de Adultez (25-49 anos) as responsabilidades começam a aumentar, uma vez que será esperado que os indivíduos já se tenham estabelecido no trabalho e a nível familiar (Huffman et al., 2013). Ao nível da família, é esperado que comecem a ter filhos, o que acresce enormes responsabilidades e exigências; a nível laboral, será de esperar que, ainda que possam não estar no mesmo emprego, devido à experiência profissional, que as suas responsabilidades aumentem (Huffman et al., 2013). Em particular, Reynolds (2003) demonstra que as horas de trabalho mais longas são direccionadas a indivíduos que se encontram em meia-idade. Tendo em conta a perspectiva de que quanto mais recursos (e.g., tempo) os indivíduos despendem num papel, menos terão para dedicar a outro (Goode, 1960), é expectável que indivíduos no estágio de Adultez – devido às exigências de trabalho – percecionem níveis mais altos de CTF. De facto, no estudo de Huffman et al. (2013), o número de horas trabalhadas mediou a relação entre a idade do trabalhador e a interferência do trabalho com a família. Os autores verificaram que as exigências de trabalho absorvem o tempo que os indivíduos têm disponível, ficando o domínio familiar em desvantagem, o que resultou em mais CTF. É importante notar que, tal acontece, pois, ao mesmo tempo que o indivíduo se procura definir enquanto trabalhador no domínio laboral, está também ainda a definir-se a nível pessoal como pai ou marido, no nível familiar, enfrentando exigências familiares também elas complexas (Huffman et al., 2013). Neste âmbito familiar, segundo Baltes e Young (2007), indivíduos que já não têm crianças dependentes experienciam menos CTF. Em suma, nesta idade, os indivíduos lidam principalmente com a falta de recursos para responder às exigências crescentes dos papéis (Hipótese de Escassez de Recursos; Nohe et al., 2015), nomeadamente, porque ainda não desenvolveram estratégias efetivas (Kram, 1983) – o que acontecerá no estágio mais tardio. Assim, é mais provável que, nesta fase, experienciem um nível mais elevado de exigências de trabalho e, conseqüentemente, mais CTF (Huffman et al., 2013).

Na Adultez Avançada (a partir dos 45 anos), é provável que os indivíduos já tenham adquirido muita experiência de vida e laboral (Huffman et al., 2013), sendo que é esperado que tenham grandes responsabilidades associadas às suas funções mais séniores. Ao mesmo tempo, é esperado que se tenha desenvolvido uma perícia própria para lidar com as tarefas de trabalho, o que faz com que tenham um recurso adicional disponível para lidar com as exigências de trabalho, aspeto que indivíduos mais novos ainda não alcançaram (Jex et al., 2007). Assim, em comparação com o estágio anterior, é possível que possuam mais recursos e controlo (Huffman et al., 2013) para responder às exigências de trabalho. A nível familiar, espera-se que os indivíduos nestas idades já não tenham filhos muito novos e, portanto, o domínio familiar já

não exige tanto dos mesmos (Huffman et al., 2013). Ou seja, no seguimento daquilo que foi dito no estágio anterior, será esperado que na Adulter Avançada as exigências familiares com os filhos comecem a diminuir (Baltes & Young, 2007), uma vez que estes comecem a entrar numa fase mais independente em que já não necessitam tanto dos pais – coisa que acontecia na fase de Adulter. De acordo com Huffman et al. (2013), na Adulter Avançada pode-se esperar um CTF moderado já que, apesar de existirem algumas exigências, existe também a sabedoria para lidar com as mesmas. Segundo o mesmo autor, à medida que se vai avançado neste estágio, menor será o conflito, já que as responsabilidades familiares serão menores e as responsabilidades de trabalho chegam ao fim (i.e., reforma). De facto, segundo Baltes e Young (2007), indivíduos mais velhos reportam sentir menos CTF, o que não significa, contudo, que os elementos da família e do trabalho não tenham importância para os mesmos. Em suma, indivíduos no estágio de Adulter Avançada irão perceber baixos níveis de conflito de papéis, já que possuem baixas exigências e recursos para lidar com as mesmas (Demerouti et al., 2012).

A conclusão a que se chega é que tanto os adultos jovens, de meia-idade e mais velhos percebem CTF, contudo, em níveis diferentes. Segundo Baltes e Young (2007), de facto, “o CTF tem um curso de vida e as prioridades dadas ao trabalho e à família mudam conforme os indivíduos vão envelhecendo” (p. 269). Assim, a premissa básica é que o estágio de vida do indivíduo irá influenciar a maneira como este percebe as exigências de trabalho o que, por sua vez, terá impacto nos níveis de CTF. De acordo com o que foi defendido até aqui, será no estágio de Adulter que o indivíduo experienciará mais exigências de trabalho. Assim:

H2: A idade modera a relação entre as exigências de trabalho e o CTF, de tal modo que indivíduos na fase de Adulter terão esta relação mais forte por comparação com indivíduos na fase de Adulter Emergente e Adulter Avançada.

Delimitação de Fronteiras e Teletrabalho

O teletrabalho “assume os contornos de um trabalho flexível na medida em que é o teletrabalhador que estipula os períodos de trabalho e assegura uma gestão autónoma das suas tarefas” (Figueiredo et al., 2021, p. 1428). Segundo Gajendran e Harrison (2007) “o teletrabalho é um arranjo de trabalho alternativo” (p. 1525) através do qual os funcionários desempenham as suas tarefas, com a novidade de que estas são realizadas num espaço diferente daquele que é o normal (e.g., empresa), seja em horário total, ou apenas por uma parte do dia, e em que os

colaboradores estão munidos de ferramentas tecnológicas para que o contacto com a empresa seja mantido. No seguimento desta ideia, Miglioretti et al. (2021) definem teletrabalho como uma forma de trabalho que é concretizada através do uso de tecnologias de informação. O teletrabalho tornou-se numa realidade para muitos aquando da chegada da Covid-19 no ano de 2020 (Zhang et al., 2020). Como medida de prevenção para conter o vírus, muitos países adotaram o teletrabalho como o regime obrigatório de trabalho, sempre que possível. Em Espanha, o caso não foi diferente, no sentido em que “o teletrabalho surge como uma solução alternativa (...) para manter a atividade laboral” (Figueiredo et al., 2021, p. 1432).

Figueiredo et al. (2021), realizaram uma síntese daqueles que têm sido os resultados das investigações nos últimos anos em termos de vantagens e desvantagens do regime de teletrabalho. Segundo os autores, ao nível do trabalhador sabe-se que estes encontram benefícios na flexibilidade horária, autonomia, poucas ou nenhuma deslocações, redução de gastos, entre outros. Por outro lado, contam também com isolamento, *stress*, sobrecarga horária, esgotamento psicológico, entre outros. Ao nível da empresa, por um lado, conta-se com o aumento da produtividade, diminuição de custos e absentéismo, aumento da motivação e flexibilidade organizacional, entre outros. Mas, por outro lado, conta-se também com um custo adicional com a implementação do teletrabalho, questões delicadas acerca da segurança da informação, dificuldades de supervisão, entre outros. Da mesma forma, muitos estudos têm procurado obter respostas relativamente ao impacto do regime de teletrabalho na relação trabalho-família. A realidade com que nos deparamos na literatura, é que os resultados são inconclusivos (e.g., Boell et al., 2016) já que uns favorecem a perspetiva de equilíbrio trabalho-família (e.g., Vilhelmson & Thulin, 2016; Vargas-Llave & Weber, 2020) e outros a perspetiva de conflito (e.g., Van der Lippe & Lippényi, 2020).

Segundo Felstead et al. (2000) e Dockery e Bawa (2014, 2020) os colaboradores têm a tendência de trabalhar mais horas quando trabalham a partir de casa. Sandoval-Reyes et al. (2021) inclusive, utilizam o termo *overworking* para se referirem ao aumento das horas de trabalho em teletrabalho. No estudo de Lizana e Vega-Fernandez (2021), realizado com professores, 78.7% relataram ter sofrido um aumento nas suas horas de trabalho e que isso impactou a relação entre os domínios do trabalho e da família. Segundo Dockery e Bawa (2014, 2020), o facto de o trabalho ser levado para casa pode despoletar conflito, isto porque as horas de trabalho mais longas têm o potencial de tornar mais difícil a separação ou delineamento dos limites entre o domínio do trabalho e da família. Para além das horas de trabalho, também a própria carga de trabalho (i.e., *workload*) pode sofrer alterações em contexto pandémico (Syrek

et al., 2022). A carga de trabalho, segundo os mesmos autores, pode ter uma conotação quantitativa – no sentido de quantidade de tarefas a executar, ou em termos de tempo de trabalho para as executar –, mas também qualitativa – tendo em conta o grau de dificuldade das tarefas que são pedidas ao colaborador. Particularmente, no caso do teletrabalho em contexto de Covid-19, os autores propõem que, uma vez que tiveram de existir ajustes em termos de metodologias (e.g., tecnologias) e rotinas de trabalho, tais alterações podem resultar num aumento na carga de trabalho dos indivíduos. De facto, segundo o estudo de Wang et al. (2021), indivíduos com níveis mais elevados de carga de trabalho reportam mais CTF. Tal acontece, pois esta exigência esgota os recursos que são necessários para lidar, também, com a parte familiar (Sadiq, 2020).

Com o surgimento do carácter obrigatório do teletrabalho (Anderson & Kelliher, 2020), segundo Tavares et al. (2020), os indivíduos sentiram dificuldades, particularmente, em conciliar o teletrabalho com as suas tarefas domésticas e familiares. Tal pode resultar numa perceção de maior carga e horas de trabalho, resultando em tensão e aumentando as perceções de CTF (Andrade & Petiz Lousã, 2021; Voydanoff, 2004). De facto, os dados da Eurofound (2020) sobre o impacto do Covid-19 na Europa, identificam como consequências do teletrabalho o aumento do CTF. Sedaroglu (2021) confirma esta ideia ao descobrir que indivíduos em teletrabalho, em contexto pandémico, de facto, reportam níveis mais elevados de CTF. Uma outra razão que pode levar a que o teletrabalho contribua para o CTF pode ser devido à perda de fronteiras entre os papéis laborais e familiares (Andrade & Petiz Lousã, 2021). No estudo de Sullivan e Lewis (2001) praticamente todos os participantes reportaram que o teletrabalho tinha levado a uma “quebra na distinção psicológica entre o trabalho e a família” (p. 134), quebra essa que foi atribuída pelos próprios ao facto de já não ser possível estabelecer limites ou fronteiras entre o trabalho e a família devido à sua proximidade. A *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) e *Border Theory* (Clark, 2000) são úteis para entender esta ideia. Essencialmente, os princípios das teorias são os mesmos, já que ambas procuram fornecer uma explicação sobre as maneiras como os indivíduos fazem a gestão das fronteiras entre o domínio do trabalho e da família (Allen et al., 2014). Da mesma forma, ambas as teorias estão associadas aos conceitos de limites ou fronteiras que, segundo Ashforth et al. (2000), são aquilo que determina o alcance ou extensão de determinado papel. A *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) “foca-se nas maneiras pelas quais as pessoas criam, mantêm ou alteram limites [dos domínios] como forma de simplificar e classificar o mundo ao seu redor”, procurando encontrar o significado que os indivíduos atribuem aos papéis do trabalho e da família e como são feitas as “transições” entre ambos (Allen et al., 2014, p. 101). De acordo

com esta ideia, estes limites podem ser mais ou menos espessos. Ainda, os papéis do indivíduo são delimitados no espaço e tempo, no sentido em que são mais salientes em determinados momentos e locais. Em suma, a *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) foca-se nas transições que vão ocorrendo entre os dois papéis. Por sua vez, a *Border Theory* (Clark, 2000) “diz respeito aos limites que dividem o tempo, lugar e pessoas que estão associadas ao papel do trabalho *versus* ao papel familiar” (Allen et al., 2014, p. 101). Na perspetiva desta teoria, o trabalho e a família complementam-se, existindo equilíbrio entre ambos, já que, diariamente, os indivíduos atravessam as fronteiras dos dois papéis. De acordo com os pressupostos da *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) e *Border Theory* (Clark, 2000), e tendo em conta o caso específico do teletrabalho, podemos considerá-lo como uma modalidade de trabalho que implica uma flexibilidade espacial e permeabilidade – já que permite o trabalho em casa – e flexibilidade temporal – quando existe a possibilidade de o indivíduo controlar o seu horário. Shockley e Allen (2007) confirmam esta ideia, afirmando que, em teletrabalho, os indivíduos realizam as suas tarefas do domínio laboral em casa o que, inevitavelmente, levará a experienciar flexibilidade no que diz respeito ao espaço, tempo e forma de como o trabalho é realizado. Assim, por comparação com o tradicional trabalho na empresa, é possível que exista uma maior integração dos papéis de trabalho e familiar quando o indivíduo se encontra em teletrabalho (Zhang et al., 2020). Tal resulta, por um lado, numa transição de papéis mais fácil, mas também numa maior mistura de papéis (i.e., *role blurring*), o que pode levar ao aumento do CTF. De acordo com Smith et al. (2021) este conflito pode surgir através de determinados comportamentos, como interrupções de um domínio para o outro, o que faz com que possa haver uma transição temporária de domínios. Segundo Carvalho et al. (2021), o uso de tecnologias tem uma forte influência nestas interrupções.

Para além dos aspetos salientados até aqui, é preciso ter em consideração que o teletrabalho em contexto de pandemia tem especificidades diferentes daquelas do teletrabalho em contexto “normal” (i.e., pré-pandémico), nomeadamente, porque trabalhar em casa passa a ser uma obrigação e não uma escolha do colaborador (Carillo et al., 2021). Assim, enquanto que o teletrabalho em contexto não pandémico é visto como um benefício oferecido pelos empregadores aos trabalhadores (Wheatley, 2012), em contexto de pandemia é visto como uma obrigação (Carillo et al., 2021). Mais, Sandoval-Reyes (2021) afirma que as exigências de trabalho, neste contexto, se alteram devido à pandemia – isto porque, para além das suas tarefas laborais, os indivíduos têm ainda de lidar com a presença dos seus companheiros e filhos em casa, com preocupações e receios relacionados com a sua saúde e da sua família, e até com

questões económicas devido às alterações que se vão notando a nível nacional e internacional. De facto, Hernández et al. (2022) afirmam que as exigências de trabalho relacionadas com a Covid-19 tem uma relação positiva com o CTF.

Segundo Graham et al. (2021) e Sousa-Uva et al. (2021), da mesma maneira que os trabalhadores foram obrigados a exercer funções a partir de casa, também as crianças não tiveram escolha quanto ao fecho das escolas em tempo de confinamento devido à Covid-19. De acordo com Sousa-Uva et al. (2021), durante a pandemia, muitos teletrabalhadores não tinham uma divisão específica para trabalhar onde se pudessem distanciar das crianças quando estas também estavam em casa. De facto, segundo Tavares et al. (2020), lides domésticas e ter de tomar conta de crianças foram as tarefas que mais tiraram o foco dos indivíduos do seu trabalho a partir de casa. Para além disto, como já mencionado, ao trabalhar a partir de casa, os colaboradores estão sujeitos a interrupções no trabalho, nomeadamente, por parte de crianças e outros membros familiares, o que faz com que as barreiras entre os domínios do trabalho e da família se misturem (Kazekami, 2020; Sedaroglu, 2021). No caso do teletrabalho, um exemplo de uma interrupção família-trabalho seria ajudar um filho com tarefas escolares durante o período de trabalho; enquanto que atender uma chamada de um colega de trabalho no tempo dedicado a ajudar o filho com as tarefas escolares seria um interrupção trabalho-família. Segundo Carvalho et al. (2021) estas interrupções ocorrem, principalmente, porque existe a partilha de espaço durante o período de trabalho o que, consequentemente, aumenta também a probabilidade de existir mais comunicação entre os elementos do agregado familiar. No estudo de Schieman et al. (2021), onde foram acompanhados trabalhadores canadianos no período entre Setembro de 2019 a Abril de 2020, descobriu-se que o CTF diminuía nos casos de indivíduos que não tinham crianças em casa. Contudo, para aqueles com crianças em casa os níveis de CTF variavam consoante a idade dos filhos. Greenhaus e Beutell (1985) são de acordo com esta ideia, apontando como fatores que tem impacto no CTF o número de filhos. De acordo com aquilo que foi dito no ponto anterior, é esperado que na fase de Adulter (25-49 anos) os indivíduos tenham filhos e, nesse sentido, Matthews et al. (2010) e Demerouti et al. (2012) sugerem que na fase de Adulter os indivíduos deverão percecionam altos níveis de CTF devido aos altos níveis de exigências, tanto no domínio familiar como profissional.

Em suma, defende-se que teletrabalhadores percecionam mais CTF e espera-se que seja mais ou menos intenso consoante a idade. Nomeadamente, para teletrabalhadores na fase de vida da Adulter, onde se espera que comecem a ter filhos ou tenham filhos pequenos. Tendo em conta as características da modalidade do teletrabalho analisadas até aqui – e de acordo com

a *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) e *Border Theory* (Clark, 2000) –, uma vez que os indivíduos estão mais predispostos a uma proximidade nos seus dois principais domínios de vida (i.e., trabalho e família), é provável que as exigências de um papel sobressaíam por comparação com as do outro, levando a que os indivíduos experienciem níveis mais elevados de CTF. Assim, de acordo com o que foi dito até aqui levanta-se a terceira hipótese do estudo:

H3: A moderação exercida pela idade na relação entre as exigências de trabalho e o CTF é mais forte para indivíduos que estão em regime de teletrabalho em comparação com os indivíduos que estão em regime presencial.

Método

Procedimento e Amostra

Os dados utilizados no presente estudo estão integrados num projeto mais amplo de avaliação de riscos psicossociais realizado sob coordenação da Professora Doutora Maria José Chambel. A recolha ocorreu em Abril de 2021, numa empresa da área de serviços a funcionar em Espanha. A amostra representa cerca de 68% da população de trabalhadores da empresa. Todos os trabalhadores foram contactados pelo departamento de Recursos Humanos, via *e-mail*, no qual foi explicado os objetivos do estudo e fornecido o *link* de acesso ao questionário. O questionário foi respondido de forma voluntária e através da plataforma *Survey Monkey* (versão profissional), sendo garantido o anonimato de todos os participantes.

A amostra conseguida soma um total de 1031 respostas, sendo 674 (65.4%) participantes do género masculino e 357 (34.6%) participantes do género feminino. No que diz respeito à faixa etária, 4 (0.4%) indivíduos têm menos de 20 anos, 183 (17.7%) estão entre 20 e 29 anos, 442 (42.9%) estão entre os 30 e os 39 anos, 264 (25.6%) estão entre os 40 e os 49 anos, 105 (10.2%) estão entre os 50 e 59 anos, e 33 (3.2%) têm 60 anos ou mais anos. Uma vez que um dos principais objetivos desta investigação passa pela comparação de diferentes estádios de vida, procedeu-se ao agrupamento dos indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e 30 anos (Adultez Emergente), com idades compreendidas entre os 25 e 49 anos (Adultez) e daqueles com mais de 45 anos (Adultez Avançada). Assim, 187 participantes (18.1%) encontram-se na fase da Adultez Emergente, 706 participantes (68.5%) na fase de Adultez e 138 participantes (13.4%) na fase de Adultez Avançada. Um outro aspeto para o qual

é importante olhar, tendo em conta a natureza do estudo, é para o contexto de trabalho dos indivíduos. Dito isto, 766 (74.3%) inquiridos encontravam-se, a tempo inteiro, em teletrabalho, e 265 (25.7%) dos inquiridos em trabalho presencial, na empresa, também a tempo inteiro. Adicionalmente sabe-se também que, relativamente ao estado civil da amostra em estudo, 308 (29.9%) indivíduos são solteiros, 669 (64.9%) são casados, 50 (4.8%) são divorciados e 4 (.4%) são viúvos. Ainda, do total da amostra, 567 (55%) indivíduos têm filhos e 464 (45%) não têm.

Medidas

Exigências de Trabalho. Para as exigências de trabalho foi utilizada a medida *We Measured Job Characteristics* através do *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998), sendo utilizados itens como *Tenho que realizar uma quantidade excessiva de trabalho* e *Não tenho tempo suficiente para realizar o meu trabalho*. As respostas aos itens foram efetuadas através da utilização de uma escala de *Likert* de cinco pontos (de 1 = *Totalmente em desacordo* a 5 = *Totalmente de acordo*), estando valores mais elevados relacionados com maiores exigências trabalho e valores mais baixos com menores exigências de trabalho.

Conflito Trabalho-Família. Para medição do CTF foi utilizada a escala de Carlson et al. (2000). Em particular, utilizaram-se itens como *Muitas vezes o meu trabalho impede-me de realizar as atividades familiares que eu gostaria* e *O tempo que dedico ao trabalho dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares*. As respostas aos itens foram efetuadas através da utilização de uma escala de *Likert* de cinco pontos (de 1 = *Totalmente em desacordo* a 5 = *Totalmente de acordo*), estando valores mais elevados relacionados com níveis mais elevados de CTF e valores mais baixos com níveis mais baixos de CTF.

Idade. Como anteriormente feito por Huffman et al. (2013), a variável idade foi categorizada em três grupos, sendo eles a Adultez Emergente (indivíduos dos 18 aos 30 anos), Adultez (indivíduos dos 25 aos 49 anos) e Adultez Avançada (indivíduos a partir dos 45 anos), integrando as teorias de Levinson (1986) e Super (1980).

Teletrabalho. A variável teletrabalho foi codificada como 0 = *Não* (i.e., estar em regime presencial de trabalho) e 1 = *Sim* (i.e., estar em regime de teletrabalho).

Variáveis Controlo. De acordo com a literatura (e.g., Byron, 2005) as variáveis género, estado civil e existência (ou não) de filhos têm um peso importante na relação entre as variáveis de

estudo. Neste sentido, incluíram-se como variáveis de controlo como forma de evitar que os resultados tenham explicações alternativas. Assim, o género foi categorizado como 0 = *Masculino* e 1 = *Feminino*, o estado civil como 1 = *Solteiro*, 2 = *Casado*, 3 = *Divorciado* e 4 = *Viúvo*), e a existência de filhos como 0 = *Não* e 1 = *Sim*.

Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi realizada através do programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*; versão 25.0 para *Windows*).

Em primeiro lugar, procedeu-se à análise dos valores em falta (*missings*), confirmando-se não ser necessário remover respostas da base de dados em nenhuma das variáveis em análise. De seguida, ainda com recurso à mesma ferramenta, verificou-se a confiabilidade das variáveis através do Alfa de *Cronbach*, mostrando-se a as variáveis exigências de trabalho ($\alpha = .89$) e CTF ($\alpha = .90$) de qualidade por apresentarem valores superiores a .70. Após este passo, realizou-se a Análise Descritiva dos instrumentos de medida utilizados, nomeadamente, quanto ao género, idade, condição de trabalho (i.e., presencial ou teletrabalho), existência (ou não) de filhos e estado civil. Posteriormente, foram calculadas as principais medidas de tendência central e de dispersão – quando às variáveis exigências de trabalho e CTF –, e as correlações de *Pearson* – entre todas as variáveis em estudo já mencionadas. Por fim, utilizando a ferramenta *Process* (Hayes & Montoya, 2017) do *SPSS*, foi realizado o teste de hipóteses onde foram analisadas as moderações esperadas no modelo teórico deste estudo. Para tal, observou-se o tamanho, direção, e significância estatística dos efeitos de moderação da idade entre exigências de trabalho e CTF, tanto em contexto de teletrabalho, como em contexto de trabalho presencial (i.e., na empresa).

Resultados

Valores Médios, Desvios-Padrão e Correlações entre variáveis em estudo

A Tabela 1 apresenta os valores de média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis em análise. A amostra apresenta uma percepção baixa a moderada do CTF (CTF; M = 2.96, DP =

.99, onde 2 = *Em desacordo*, aproximando-se mais de 3 = *Nem de acordo nem em desacordo*) e uma percepção moderada das exigências de trabalho (EXIG; M = 3.34, DP = .90, onde 3 = *Nem de acordo nem em desacordo*). Na Tabela 1 é ainda possível observar matriz de correlações com análise do coeficiente de Pearson (r), que mede o grau da relação entre duas variáveis – variando entre -1 e 1. Pode observar-se na referida tabela que o CTF está positivamente relacionado com a existência de filhos ($r = .04$, $\rho > .001$) e com teletrabalho ($r = .00$, $\rho > .001$), ainda que as relações se mostrem estatisticamente não significativas na amostra em estudo. Da mesma forma, o CTF está positivamente relacionado com o género ($r = .09$, $\rho > .001$), porém, desta vez, de forma significativa. Para além disto o CTF mostra-se negativamente relacionado com o estado civil ($r = -.00$, $\rho > .001$) e com a idade ($r = -.03$, $\rho > .001$), ainda que de forma estatisticamente não significativa. No que toca às exigências de trabalho, estas relacionam-se positivamente e de forma significativa com o CTF ($r = .59$, $\rho < .001$), como seria de esperar. Encontramos ainda uma relação positiva com o género ($r = .05$, $\rho > .001$), com a variável teletrabalho ($r = .40$, $\rho > .001$) e com a idade ($r = .02$, $\rho > .001$), e uma relação negativa com o estado civil ($r = -.00$, $\rho > .001$) e com a existência de filhos ($r = -.00$, $\rho > .001$). Contudo, todas estas relações com as exigências de trabalho se mostraram estatisticamente não significativas. De notar que o género, estado civil e existência de filhos foram incluídas como variáveis controlo.

Tabela 1

Média, Desvio Padrão e Correlação das variáveis em estudo

	M	DP	r						
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. EXIG	3.34	.90							
2. CTF	2.96	.99	.59**						
3. Género ^a	-	-	.05	.09**					
4. Estado Civil ^b	-	-	-.00	-.00	-.15**				
5. Filhos ^c	-	-	-.00	.04	.19**	-.59**			
6. Teletrabalho ^d	-	-	.40	.00	.07*	.01	.08*		
7. Idade ^e	-	-	.02	-.03	-.10**	.42**	-.48**	-.02	

Nota. N = 1031; * $\rho < .05$ (2-tailed); ** $\rho < .001$ (2-tailed); M = Média; DP = Desvio-Padrão; r = Correlação de Pearson; EXIG = Exigências de Trabalho; CTF = Conflito Trabalho-Família; ^a “Género” é uma variável *dummy* (0 = Masculino; 1 = Feminino); ^b “Estado Civil” é uma variável nominal (1 = Solteiro; 2 = Casado; 3 = Divorciado; 4 = Viúvo); ^c “Filhos” é uma variável *dummy* (0 = Não; 1 = Sim); ^d “Teletrabalho” é uma variável *dummy* (0 = Não; 1 = Sim); ^e “Idade” é uma variável ordinal (1 = Entre 18 e 30 anos; 2 = Entre 25 e 49 anos; 3 = Mais de 45 anos).

Em suma pode-se verificar aquilo que se esperava de acordo com a primeira hipótese do estudo, isto é, quanto mais exigências de trabalho o indivíduo percebe, maior o CTF. Por outro lado, seria também de esperar que existissem relações significativas de exigências de trabalho e CTF com as variáveis teletrabalho e idade, o que não se verificou.

Teste de Hipóteses

Para a realização do Teste de Hipótese recorreu-se ao Modelo 1 da ferramenta *Process* (Hayes & Montoya, 2017) em SPSS para verificar o efeito da variável independente na dependente, assim como, a moderação das variáveis em estudo. Compreendendo que a idade é uma variável com três categorias, recorreu-se à opção de modelo Multicategorial na ferramenta *Process* (Hayes & Montoya, 2017). Assim, de forma automática, foi gerada uma codificação para permitir analisar a moderação das variáveis de interesse. A variável idade foi, assim, recodificada, considerando a Adulter Avançada (mais de 45 anos) como variável de referência. Assim, a macro gerou *W1* – onde se compara a Adulter Emergente (18 aos 30 anos) com a Adulter (25 aos 49 anos) e a Adulter Avançada (mais de 45 anos) –, e a *W2* – que compara a Adulter (25 aos 49 anos) com a Adulter Emergente (18 aos 30 anos) e a Adulter Avançada (mais de 45 anos).

A primeira hipótese do estudo ditava uma relação positiva direta entre exigências de trabalho e CTF. Como é possível observar na Tabela 2, esta hipótese é suportada em ambos os contextos de trabalho – i.e., teletrabalho ($B = .75, \rho = .00$) e não teletrabalho ($B = .70, \rho = .00$). Assim sendo, pode-se afirmar que exigências de trabalho contribuem para o aumento do CTF, independentemente da metodologia de trabalho (i.e., trabalho presencial ou teletrabalho).

A segunda hipótese de estudo postulava um efeito de moderação da idade entre as exigências de trabalho e CTF, esperando-se uma relação mais forte em indivíduos na fase de Adulter (25 aos 49 anos) por comparação com Adulter Emergente (18 aos 30 anos) e Adulter Avançada (mais de 45 anos). Na Tabela 2 podemos ver que a *Interação 1* corresponde à interação das exigências de trabalho com moderação da Adulter Emergente (18-30 anos), por comparação com a Adulter (25 aos 49 anos) e Adulter Avançada (mais de 45 anos) ($B = -.10, \rho = .46$); e a *Interação 2* corresponde à interação das exigências de trabalho com a Adulter (25 aos 49 anos), por comparação com a Adulter Emergente (18 aos 30 anos) e Adulter Avançada (mais de 45 anos) ($B = -.23, \rho = .16$). Ambas as *Interação 1* e *Interação 2* não mostram valores

significativos. Com estes dados, conclui-se que a segunda hipótese do estudo é refutada, uma vez que não se verifica o efeito pressuposto de moderação pela idade.

No mesmo sentido, a terceira hipótese defendia que o efeito de moderação pela idade entre as exigências de trabalho e CTF seria mais forte em teletrabalho por comparação com o regime presencial. Na Tabela 2, verifica-se que na *Interação 1* – i.e., interação das exigências de trabalho com moderação da Adulter Emergente (18-30 anos), por comparação com a Adulter (25 aos 49 anos) e Adulter Avançada (mais de 45 anos) ($B = -.06$, $\rho = .52$) – e na *Interação 2* – i.e., interação das Exigências de Trabalho com a Adulter (25 aos 49 anos), por comparação com a Adulter Emergente (18 aos 30 anos) e Adulter Avançada (mais de 45 anos) ($B = .01$, $\rho = .94$) – não existem valores significativos. Assim sendo, conclui-se que esta hipótese não é suportada, uma vez que o efeito de moderação, mais uma vez, não é encontrado.

Tabela 2

Análise do efeito de Moderação entre as variáveis em estudo

	Regime Presencial ($R^2 = .01$; $\rho < .001$)				Teletrabalho ($R^2 = .00$; $\rho < .001$)			
	<i>B</i>	SE	<i>t</i>	ρ	<i>B</i>	SE	<i>t</i>	ρ
EXIG	.75	.12	6.26	.00	.70	.08	9.19	.00
Interação 1	-.10	.14	-.73	.46	-.06	.09	-.65	.52
Interação 2	-.23	.16	-1.41	.16	.01	.09	.08	.94

Nota. N = 1031; *B* = coeficiente de regressão não-estandardizado; EXIG = Exigências de Trabalho; Interação 1 = interação das EXIG com moderação da Adulter Emergente, por comparação com a Adulter e Adulter Avançada; Interação 2 = interação das EXIG com a Adulter, por comparação com a Adulter Emergente e Adulter Avançada.

Discussão

O presente estudo analisou a relação entre as exigências de trabalho e o CTF, tendo como variável moderadora a idade – onde se incluíram as fases de vida de Adulto Emergente (entre os 18 e os 30 anos), Adulto (entre os 25 e os 49 anos) e Adulto Avançado (mais de 45 anos). Esta relação foi analisada em dois contextos distintos de trabalho (i.e., trabalho presencial na empresa e teletrabalho) em período de pandemia Covid-19. Como era esperado pela primeira hipótese de estudo, as exigências de trabalho tiveram um efeito direto no CTF. Por outro lado, ao contrário do que foi hipotetizado, a idade não moderou a relação entre as exigências de

trabalho e o CTF, não se verificando, portanto, um efeito mais forte da fase de Adulter por comparação com a Adulter Emergente e Adulter Avançada. Da mesma forma, o efeito anteriormente mencionado da idade não se verificou mais forte em contexto de teletrabalho por comparação com o regime de trabalho presencial, o que nos leva a rejeitar, igualmente, a terceira hipótese.

De facto, as exigências de trabalho são um dos principais antecedentes do CTF (Lu et al., 2011; Hwang & Ramadoss, 2017; Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017) no sentido em que quanto maiores as exigências, mais CTF o indivíduo experiencia. As exigências de trabalho contribuem para o CTF na ótica em que podem impedir o desempenho ótimo de responsabilidades dos vários papéis de vida dos indivíduos (Teoria dos Papéis; Kahn et al. 1964) e/ou porque podem esgotar os recursos necessários para a participação nas atividades familiares dos mesmos (Hipótese de Escassez de Recursos; Nohe et al., 2015). De acordo com o *Job Demands-Resources* (JDR; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017) as elevadas exigências de trabalho ocorrem devido à falta de recursos para corresponder às expectativas de trabalho, requerendo esforço constante por parte do indivíduo, estando, por isso, associadas a custos psicológicos – designado, na literatura, por *health impairment* (Bakker et al., 2010). Este prejuízo causado pelas exigências pode resultar em altos níveis de CTF (Greenhaus & Beutell, 1985). Sabe-se também que este efeito é sentido em contexto presencial de trabalho (e.g., Hwang & Ramadoss, 2017; Ollo-López & Goñi-Legaz, 2017) e em teletrabalho (Sedaroglu, 2021), particularmente, durante a Covid-19. Os resultados deste estudo vão, exatamente, ao encontro desta ideia, verificando-se a relação em ambos os contextos.

Os resultados permitiram-nos concluir, contudo, que a relação encontrada entre as exigências de trabalho e o CTF não é moderada pela idade, não se encontrando um efeito destacado na fase de Adulter (25-49 anos) por comparação com as fases de Adulter Emergente (18-30 anos) e Adulter Avançada (mais de 45 anos). Seria de esperar que, de acordo com o estágio de vida do indivíduo, as exigências de trabalho diferissem dos estágios anteriores ou posteriores, resultando numa relação mais ou menos forte com o CTF. Nomeadamente, o efeito de destaque na fase de Adulter era esperado devido a aspetos particulares do estágio em questão, como aumento de responsabilidades de trabalho e familiares (e.g., o nascimento do primeiro filho). Na Adulter Emergente, seria esperado que os indivíduos ainda não encontrassem tantas exigências nos seus domínios de vida, uma vez que a ainda estão a desenvolver a sua identidade e no início da sua carreira. Na Adulter Avançada, por sua vez,

seria de esperar que os indivíduos já possuísem as ferramentas necessárias para saber lidar com determinados desafios, ao mesmo tempo em que vão deixando de ter algumas das preocupações que são características do estágio anterior. Neste sentido, estes dois estágios deveriam ser aqueles onde a relação entre exigências de trabalho e CTF fosse menor, o que não se verificou. Da mesma forma, não existindo efeito de moderação pela idade, a terceira hipótese do estudo foi igualmente rejeitada – i.e., o efeito mencionado não se verificou mais forte em contexto de teletrabalho por comparação com o regime de trabalho presencial – já que uma estava dependente da outra. Ainda assim, aquilo que era esperado seria que o efeito da segunda hipótese fosse mais saliente em teletrabalho devido, nomeadamente, à perda de fronteiras entre os papéis laborais e familiares nesse contexto (Andrade & Petiz Lousã, 2021).

Assim, os resultados permitem concluir que, na amostra em estudo, as exigências de trabalho têm um efeito no CTF que é independente fase de vida do indivíduo e que se verifica independentemente do seu contexto de trabalho (i.e., na empresa ou em teletrabalho). Perante estes efeitos deve-se ter em consideração o aspeto diferenciador que pode levar a que os mesmos não fossem os esperados – i.e., a pandemia devido à Covid-19 vivida no momento de recolha dos dados da amostra em estudo. A Covid-19 pode ser considerada como uma crise (Rollo & Zdziarski, 2020), já que se enquadra nas características de evento negativo, com efeito surpresa, que obriga a uma resposta em tempo limitado, e que é uma ameaça para a população. Na perspetiva da *Event System Theory* (Morgeson et al., 2015), a nível organizacional, a Covid-19 pode também ser vista como um evento, já que reflete “acontecimentos discretos e descontínuos, que divergem das características estáveis ou rotineiras do ambiente organizacional” (Morgeson et al., 2015, p. 519). No fundo, esta teoria descreve o papel de eventos como a Covid-19 nas mudanças comportamentais que ocorrem nos locais de trabalho (Shoss et al., 2021). Estes eventos são caracterizados por poderem ser duradouros no tempo, sendo parte de um contexto externo e, aqueles com maior impacto, são os que são inesperados e são disruptivos para com as rotinas existentes. De facto, a Covid-19 e o seu impacto na saúde e economia encaixam neste conceito. Os mesmos autores destacam características como a novidade e durabilidade como as que melhor descrevem a conjuntura criada pela Covid-19.

A Covid-19 iniciou-se como uma crise na saúde física dos indivíduos, mas que, rapidamente progrediu para a aspetos psicológicos, como *stress* e ansiedade (Escudero-Castillo et al., 2021), que afetam todas as camadas da população (Proto & Quintana-Domeque, 2021). Por um lado, enquanto muitos trabalhadores viram a oportunidade de trabalhar remotamente – enfrentando novas exigências de trabalho, novas rotinas e dinâmicas –, muitos trabalhadores

ficaram expostos ao medo e ao risco de contraírem Covid-19 por terem de exercer as suas funções presencialmente (Sevilla et al., 2020), sendo ambos os cenários pouco ideais para os colaboradores das empresas. De notar, também, que ao mesmo tempo que lidavam com estes desafios, os colaboradores preocupavam-se ainda com as questões económicas que os rodeavam, já que, da mesma forma que a Covid-19 foi ameaçadora para a saúde, foi, também, para as empresas (Rollo & Zdziarski, 2020), criando uma ameaça aos seus colaboradores, missão, finanças e ao seu crescimento. Está-se, então, também, perante uma crise económica que afeta o mercado de trabalho e a sua população ativa (Escudero-Castillo et al., 2021; Shoss et al., 2021). Estas mudanças económicas tiveram impactos diretos nos trabalhadores, como demissões inesperadas e *layoffs* (Restubog et al., 2020), diminuições em recrutamentos, *downsizings* (Chatrakul Na Ayudhya et al., 2019), entre outros. Para além disto, Restubog et al. (2020) salientam ainda que as mudanças económicas devido à Covid-19 afetaram a segurança dos indivíduos nos seus empregos – fazendo-os questionar acerca das suas carreiras e futuro e aumentando a ansiedade dos indivíduos –, traduzem-se na pressão de trabalho dos colaboradores, nas horas de trabalho e na motivação dos mesmos (Chatrakul Na Ayudhya et al., 2019), afetando todas as faixas etárias. Estes aspetos, por sua vez tem impacto e implicações na qualidade de vida do colaborador e, conseqüentemente, na relação trabalho-família (Chatrakul Na Ayudhya et al., 2019). De acordo com o modelo *Family Adjustment and Adaptation Response Model* (McCubbin & Patterson, 1983), quando uma família se encontra exposta a exigências que ultrapassam as suas capacidades ou recursos – como as da Covid-19 –, a própria família entra num estado de crise em que é difícil restaurar o seu equilíbrio e funcionamento.

De forma interessante, os resultados do estudo revelaram, também, que ser Adulto Avançado (mais de 45 anos) tem uma relação significativa com CTF, ao contrário dos restantes estádios de vida. Este efeito verificou-se, nomeadamente, em contexto de trabalho presencial. Apesar de na literatura se defender que em estádios mais tardios da vida – como é o caso da Adulter Avançada (a partir dos 45 anos) – os indivíduos percecionarem níveis de CTF mais baixos quando comparado com adultos mais jovens e de meia idade (Baltes & Young, 2007), a verdade é que existem fatores adicionais a considerar nesta fase de vida que podem, de facto, contribuir para um CTF mais complexo do que este aparenta ser à primeira vista (Thrasher et al., 2016). Isto é, apesar de os indivíduos poderem possuir determinados mecanismos que foram sendo desenvolvidos ao longo da vida para lidar com as exigências dos estádios de vida anteriores, podem ainda não possuir as ferramentas necessárias para lidar com as exigências

associadas a este estágio, em particular. Para além disto, é preciso ter em conta, mais uma vez, toda a conjuntura social, económica e de saúde que se viveu no período de recolha dos dados da amostra, para a qual nenhum estágio de vida se encontrava preparado para fazer frente. Segundo Huffman et al., 2013, a nível familiar, espera-se que os indivíduos nestas idades já não tenham filhos muito novos e, portanto, o domínio familiar já não exige tanto dos mesmos. Contudo, na atualidade em que vivemos, alguns autores (e.g., Hill et al., 2014) sugerem que o retorno dos filhos para a casa dos pais pode contribuir de igual forma para que as exigências familiares se alterem. Da mesma forma, outras responsabilidades estão associadas a esta idade mais tardia, como maior probabilidade de desenvolver problemas de saúde e tomar conta de familiares idosos (Tement & Korunka, 2015). De facto, vários são estudos que demonstram que responsabilidades de cuidados de idosos aumentam o CTF (e.g., Gignac et al., 1996; Tement e Korunka, 2015; Cullen et al. 2009). Martinengo et al. (2010) confirmam que adultos mais velhos têm maior probabilidade de ter ao seu encargo crianças (e.g., netos) e idosos, quando comparando com outras idades. Ainda neste seguimento, Bond et al. (2005) afirmam que adultos mais velhos têm elevada probabilidade de sentir elevadas exigências de trabalho e horas de trabalho mais longas, especialmente se tiverem ao ser encargo idosos (Scharlach, 1994). Por fim, também preocupações de fim de carreira e com a reforma podem conduzir a CTF (Chapman, 1994). No fundo, estes novos papéis na vida do indivíduo criam, de facto, um cenário mais complexo e propício a CTF. Assim, ainda que os desafios da Adulter Avançada sejam diferentes daqueles dos estágios da Adulter Emergente e Adulter, a verdade é que se tornam igualmente exigentes para os indivíduos.

Os resultados da amostra em estudo revelaram ainda que as exigências de trabalho são mais significativas para quem está em contexto de trabalho presencial por comparação a quem está em teletrabalho. Segundo a literatura, seria de esperar que no contexto de teletrabalho as exigências de trabalho fossem mais desafiantes do que em contexto presencial, nomeadamente, devido ao isolamento, *stress* (Figueiredo et al., 2021) e sobrecarga horária e de trabalho (Syrek et al., 2022). Contudo, a verdade é que os colaboradores podem ter encontrado no teletrabalho vantagens como flexibilidade horária, autonomia, poucas ou nenhuma deslocações e redução de gastos (Figueiredo et al., 2021). De facto, de acordo com o estudo de Duxbury e Halinski (2014), o contexto de teletrabalho modera negativamente a associação positiva entre o total de horas de trabalho por semana e a sobrecarga de trabalho. Tal significa que o teletrabalho é benéfico para colaboradores com maiores exigências de trabalho, o que está de acordo com a *buffering hypothesis* do modelo de Karasek (1979). De acordo com Hartman et al. (1992) e

Nakrošienė et al. (2019) tal pode ser justificado pelo facto de que o teletrabalho fornece aos indivíduos o controlo necessário sobre o horário de trabalho o que faz com que o mesmo se adeque às suas necessidades – não só profissionais, como pessoais. Ao mesmo tempo, os indivíduos têm a possibilidade de trabalhar com o ritmo e intensidade que desejam (Tietze & Musson, 2005). De facto, de acordo com Demerouti et al. (2001) o planeamento de tempo pode ser um recurso importante no que diz respeito à diminuição das exigências de pressão de tempo. Em adição, é ainda importante considerar, mais uma vez, que colaboradores em contexto de trabalho presencial podiam sentir-se mais expostos ao medo e ao risco de contraírem Covid-19 (Sevilla et al., 2020) e transmitirem para as suas famílias. Ao mesmo tempo, esta situação pode ter levado os colaboradores a sentir que a empresa não valorizava a sua segurança e saúde – particularmente, se outros elementos da empresa tivessem a hipótese de teletrabalhar.

Limitações e Direções para o Futuro

A natureza transversal do estudo, em que os dados foram recolhidos num único momento no tempo, não permite inferir causalidade dos resultados aos quais se chegaram. Em vez disso, foi apenas possível obter informação sobre a natureza positiva ou negativa das relações das variáveis em questão, bem como a sua significância. Como forma de combater esta limitação, sugere-se a replicação do estudo com uma metodologia longitudinal onde será possível a recolha de informação em vários momentos no tempo e, desta forma, realizar inferências causais dos resultados. Ainda no que diz respeito à metodologia utilizada é importante referir que as respostas foram obtidas através de autoavaliação, estando, portanto, suscetíveis de efeito de desabilidade social – ainda que o anonimato dos participantes tenha sido garantido – e ao efeito de variância do método comum. Numa futura replicação do estudo, sugere-se a utilização de fontes diversificadas para obtenção de respostas por parte dos participantes. Em adição, todas as respostas foram obtidas na população espanhola, num só setor e organização. Neste sentido, estudos futuros podem comparar não só respostas de outros países, como também explorar outros sectores, nomeadamente, porque diferentes países sofreram com a implementação de medidas distintas relativas à Covid-19, assim como outros setores e empresas poderão ter adotado diferentes estratégias para lidar com a conjuntura.

Como forma de melhor entender os resultados deste estudo e a origem dos mesmos seria de extremo interesse a replicação do estudo em contexto não pandémico, nomeadamente,

porque se defende que os resultados inesperados se deveram à conjuntura de crise da Covid-19 – que teve impactos sociais, na saúde e na economia a nível nacional, afetando toda a população. Neste sentido, seria esclarecido se os efeitos encontrados se deviam à conjuntura que se vivia ou se, por outro lado, se verifica, de facto, que não existe uma moderação pela idade na relação entre exigências de trabalho e CTF. Seria igualmente interessante a análise das relações deste estudo numa base de dados de população portuguesa para que se verificasse se os efeitos em Portugal seriam os mesmos que em Espanha. Isto porque, ainda que todo o mundo tenha sido afetado pela Covid-19, e que Portugal e Espanha sejam países vizinhos, com culturas semelhantes, podem ser encontrados efeitos diferentes na análise dos dados.

Implicações Teóricas e Práticas

Ainda que o estudo apresente as limitações supracitadas, é possível identificar diversas implicações como produto dos resultados no contexto em que se enquadram. A nível teórico, este trabalho contribui para a vasta literatura acerca das exigências de trabalho e CTF, para a literatura acerca do teletrabalho, para a literatura dos estádios de vida do indivíduo em contexto laboral e, até mesmo, para a literatura acerca dos impactos da Covid-19 nos colaboradores das empresas. A nível prático, são vários os elementos que os profissionais de Recursos Humanos podem considerar como tendo aplicabilidade real nos departamentos de Recursos Humanos das empresas.

Os departamentos de Recursos Humanos das empresas têm um papel fundamental no que toca ao sucesso organizacional em situações de crise como a que foi vivida durante a pandemia Covid-19. Segundo Wang et al. (2009), uma gestão “de crise” precisa de uma abordagem ou estratégia integrativa que envolva a cultura empresarial, o equilíbrio trabalho-família e o alívio do *stress* causado pela conjuntura em questão. Segundo Lukić-Nikolić et al. (2022) as principais responsabilidades dos departamentos de Recursos Humanos em situações de crise são as de manter a saúde (física e mental) e a segurança dos colaboradores, e de formar e educar os colaboradores no sentido de estarem aptos a exercer as suas funções em condições alteradas pela crise. Para além disto, a gestão de uma empresa precisa de compreender as necessidades dos seus colaboradores e aquilo em que pode ajudar (Chen, 2021).

Mihalache e Mihalache (2022) propõem que, em ambientes disruptivos como a Covid-19, o suporte (i.e., apoio) que os colaboradores recebem por parte da empresa são essenciais

para o seu bem-estar no trabalho. Nomeadamente, são de particular importância o suporte organizacional percebido e o suporte do superior direto. O suporte é essencial para lidar com as situações de *stress*, distanciamento (físico e social) e solidão que foram tão características da Covid-19 (Lukić-Nikolić et al., 2022). Segundo os autores Mihalache e Mihalache (2022) o suporte organizacional percebido pode tomar várias formas, desde “fornecer novas tecnologias para facilitar a comunicação com os colegas durante a pandemia, auxiliar os funcionários a preparar as instalações para trabalhar em casa, oferecer horários flexíveis para ajudar os funcionários a gerir as exigências do trabalho e de casa com mais eficácia (...) [ou] reconhecer as dificuldades adicionais que os colaboradores enfrentam como resultado da pandemia” (p. 297). De acordo com French et al. (2018), o suporte organizacional é, realmente, a forma mais importante de suporte existente, tendo uma relação significativa com o CTF quando o primeiro é originado no local de trabalho e é abrangente. Neste sentido as práticas de suporte organizacional que os Recursos Humanos desenvolvem devem ser abrangentes. A sugestão dos autores é que estes esforços se transmitam através de atitudes, como, por exemplo, a formação e instrução de supervisores para que estes sejam solidários com as necessidades familiares dos seus subordinados. Em suma, a ideia dos autores Mihalache e Mihalache (2022) é que, em ambientes disruptivos como a Covid-19, o apoio aos colaboradores é essencial numa resposta por parte dos Recursos Humanos. De facto, os seus resultados mostraram relações positivas entre o apoio organizacional percebido e apoio do superior direto no bem-estar no trabalho dos colaboradores durante a Covid-19. Para além disto, as relações mostraram ter impactos positivos no compromisso dos colaboradores para com a organização.

A formação e instrução de supervisores pode ser um ponto de partida no sentido de construir uma cultura de apoio à relação trabalho-família. De facto, no sentido daquilo que foi mencionado até aqui, é imperativo que as empresas desenvolvam práticas amigas das famílias e que implementem uma cultura de suporte à relação trabalho-família, isto porque as práticas de conciliação trabalho-família estão relacionadas com um decréscimo no CTF reportado pelos colaboradores (Allen, 2001). De acordo com Kirby e Krone (2002), existem três outras políticas ou ações que podem ainda ajudar no balanço trabalho-família dos colaboradores, nomeadamente, trabalho flexível, políticas de licenças familiares e benefícios e/ou subsídios por dependente. Contudo, os referidos autores mencionam que nenhuma destas três políticas funciona efetivamente se não existir um apoio às mesmas vindo das partes-chave, como os supervisores. Neste sentido, as ideias dos autores French et al. (2018) e Kirby e Krone (2002) complementam-se. A verdade é que a existência de políticas, por si só, em teoria, não tem

efeitos práticos. Neste sentido, é necessário que exista suporte e incentivo das mesmas por parte de elementos críticos dentro das empresas, começando pelos superiores diretos dos colaboradores (Kirby & Krone, 2002). Ainda assim, é de extrema importância que também a gestão de topo das empresas mostre o seu apoio e incentivo para com as políticas amigas da relação trabalho-família para que estas sejam, efetivamente, implementadas e não existam só na teoria e para visibilidade externa. Para além disto, passa, também, pelos próprios colaboradores a responsabilidade de dar apoio aos pares que usufruem destas ditas políticas, através de uma cultura de aceitação e de não julgamento pelas decisões de terceiros. No fundo é necessário que todos os elementos de uma empresa contribuam para a implementação de uma cultura amiga da relação trabalho-família para trabalhadores em todos os ciclos de vida.

Em suma, no contexto dos resultados obtidos, é importante sublinhar que as medidas adotadas pelas empresas no que diz respeito ao combate ou prevenção do CTF devem ter em conta os vários estádios de vida dos seus colaboradores, assim como os seus contextos de trabalho. Por outras palavras, a diminuição das exigências de trabalho, ou as condições de trabalho para lidar com as mesmas, deve atender a todos os colaboradores. Neste sentido, é o papel dos Recursos Humanos das empresas aumentar os recursos de trabalho dos seus colaboradores para que estes possam fazer frente às elevadas exigências, nomeadamente, através de autonomia, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, apoio, *feedback* (Schaufeli et al., 2009) e, de maior destaque, suporte do superior direto e suporte organizacional (Mihalache & Mihalache, 2022).

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99-121. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330.
- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014). Work–family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 376-384. <https://doi.org/10.1037/a0036941>.
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539. <https://doi.org/10.1037/apl0000442>.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. DOI: 10.1108/GM-07-2020-0224.
- Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103. <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>.
- Bakar, Z. A., & Salleh, R. (2015). Role demands, work-family conflict and motivation: A proposed framework. *Global Business and Management Research*, 7(2), 78.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417. DOI: 10.1080/13594320344000165.
- Baltes, B. B., & Young, L. M. (2007). Aging and work/family issues. *Aging and work in the 21st century*, 251-275.
- Bennett, M., Beehr, T. & Ivanitskaya, L. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192>.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.
- Bond, J. T., Galinsky, E. M., Pitt-Catsouphes, M., & Smyer, M. A. (2005). *The diverse employment experiences of older men and women in the workforce*. Center on Aging & Work/Workplace Flexibility at Boston College.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work–family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of occupational health psychology*, 4(4), 327. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.327>.
- Butler, A., Grzywacz, J., Bass, B., & Linney, K. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(2), 155-169. <https://doi.org/10.1348/096317905X40097>.

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Ferguson, M., Hunter, E. M., Clinch, C. R., & Arcury, T. A. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work–family interface: An analysis across time. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1045. DOI: 10.1037/a0023964.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276. DOI: 10.1006/jvbe.1999.1713.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1829512.
- Carvalho, V. S., Santos, A., Ribeiro, M. T., & Chambel, M. J. (2021). Please, do not interrupt me: work–family balance and segmentation behavior as mediators of boundary violations and teleworkers’ burnout and flourishing. *Sustainability*, 13(13), 7339. <https://doi.org/10.3390/su13137339>.
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., & Neto, M. (2020). Job Demands-Control model and employees’ mental health: The mediate role of work-family conflict. *PSICOLOGIA*, 34(1), 13-23. DOI: 10.17575/psicologia.v34i1.1467.
- Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Neal, M. B. (1994). Balancing the multiple roles of work and caregiving for children, adults, and elders. In G. P. Keita & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues* (pp. 283–300). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10165-018>.
- Chatrakul Na Ayudhya, U., Prouska, R., & Beauregard, T. A. (2019). The impact of global economic crisis and austerity on quality of working life and work-life balance: A capabilities perspective. *European Management Review*, 16(4), 847-862. DOI: 10.1111/emre.12128.

- Chen, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR practitioner response. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work–family conflict. *Sex roles*, 47(11), 531-541.
- Clark, S.C., 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Hum. Relat.* 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
- Cullen, J. C., Hammer, L. B., Neal, M. B., & Sinclair, R. R. (2009). Development of a typology of dual-earner couples caring for children and aging parents. *Journal of Family Issues*, 30(4), 458-483. DOI:10.1177/0192513X08326003.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & van der Heijden, B. I. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241-258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>.
- Dockery, A. M. & Bawa, S. (2014). Is working from home good work or bad work? Evidence from Australian employees, *Australian Journal of Labour Economics*, 17(2), 163-190.
- Dockery, A. M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *BCEC*, 19, 1-5.
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). When more is less: An examination of the relationship between hours in telework and role overload. *Work*, 48(1), 91-103. DOI: 10.3233/WOR-141858.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.11.003.

- Erickson, J. J., Martinengo, G., & Hill, E. J. (2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Human Relations*, 63, 955–977. DOI: 10.1177/0018726709353138.
- Erikson, E. (1968), *Identity: Youth and crisis*. Norton, New York.
- Escudero-Castillo, I., Mato-Díaz, F. J., & Rodriguez-Alvarez, A. (2021). Furloughs, teleworking and other work situations during the COVID-19 lockdown: Impact on mental well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2898. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062898>.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2000). A Statistical Portrait of Working at Home in the UK: Evidence from the Labour Force Survey. Working Paper.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>.
- 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. DOI: 10.1037/bul0000120.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888–895.
- Frone, M. R. 2003. Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of organizational behavior*, 13(7), 723-729.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual

- consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Geurts, S. A., Kompier, M. A., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. (2003). Does work–home interference mediate the relationship between workload and well-being?. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 532-559. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00025-8).
- Gignac, M. A., Kelloway, E. K., & Gottlieb, B. H. (1996). The impact of caregiving on employment: A mediational model of work-family conflict. *Canadian Journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillissement*, 15(4), 525-542. <https://doi.org/10.1017/S0714980800009405>.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483-496. <https://doi.org/10.2307/2092933>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Grönlund, A. (2007). More control, less conflict? Job demand–control, gender and work–family conflict. *Gender, Work & Organization*, 14(5), 476-497. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00361.x>.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002). Work–family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family relations*, 51(1), 28-36.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(4), 560.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: Worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 57(3), 35.
- Hayes, A. F., & Montoya, A. K. (2017). A tutorial on testing, visualizing, and probing an interaction involving a multicategorical variable in linear regression

- analysis. *Communication Methods and Measures*, 11(1), 1-30.
DOI: 10.1080/19312458.2016.1271116.
- Hernández, E. R., Jiménez, C. M., Ocasio, A. M., Pibernus, A. R., & Segarra, E. R. (2022). The impact of COVID-19 work demands on work-family conflict and psychological well-being among essential non-healthcare workers. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 32(2), 220-236.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Fellows, K. J., Martinengo, G., & Allen, S. M. (2014). Work and family over the life course: Do older workers differ?. *Journal of Family and Economic Issues*, 35(1), 1-13. DOI: 10.1007/s10834-012-9346-8.
- Huffman, A., Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Goh, A. (2013). Work-family conflict across the lifespan. *Journal of Managerial Psychology*. DOI: 10.1108/JMP-07-2013-0220.
- Hwang, W., & Ramadoss, K. (2017). The job demands–control–support model and job satisfaction across gender: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Family Issues*, 38(1), 52-72. <https://doi.org/10.1177/0192513X16647983>.
- Jacobs, J., & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family, and gender inequality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jex, S. M., Wang, M., & Zarubin, A. (2007). Aging and occupational health. *Aging and work in the 21st century*, 199-223.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>.
- 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.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
<https://doi.org/10.1080/13668809908414247>.

- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625. DOI: 10.2307/2392687.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>
- Lizana, P. A., & Vega-Fernandez, G. (2021). Teacher teleworking during the covid-19 pandemic: Association between work hours, work–family balance and quality of life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7566. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147566>.
- Lu, L., Gilmour, R., Kao, S. F., & Huang, M. T. (2006). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620430610642354>.
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., & Cooper, C. L. (2011). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, 1(S), 68. DOI: 10.1037/1072-5245.15.1.1.
- Lukić-Nikolić, J., Lazarević, S., & Jaganjac, J. (2022). Leadership role of the Human Resources department in crisis situations: the case of COVID-19 pandemic. *Strategic Management*, 27(3), 17-25. DOI: 10.5937/StraMan2200012L.
- Martinengo, G., Jacob, J. I., & Hill, E. J. (2010). Gender and the work-family interface: Exploring differences across the family life course. *Journal of Family Issues*, 31(10), 1363-1390. doi:10.1177/ 0192513X10361709. DOI: 10.1177/0192513X10361709.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. 2002. Moderators of the relationship between work–family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45, 399–409. <https://doi.org/10.5465/3069354>.
- Matthews, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 330–346. <https://doi.org/10.1037/a0019302>.

- Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 447-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.008>.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.011>.
- McCubbin, H. I., & Patterson, J. M. (2014). The family stress process: The double ABCX model of adjustment and adaptation. In *Social stress and the family* (pp. 7-37). Routledge.
- McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 283.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. DOI: 10.1002/job.695.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>.
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human resource management*, 61(3), 295-314. DOI: 10.1002/hrm.22082.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>.

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>.
- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., III, & Pullig, C. 2005. Conflicts in the work–family interface: Links to job stress, customer service employee performance and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69, 130–143. DOI: 10.1509/jmkg.69.2.130.60758.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522-536. <https://doi.org/10.1037/a0038012>
- 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>.
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43. DOI: 10.1037/1072-5245.12.1.43.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social problems*, 24(4), 417-427. <https://doi.org/10.2307/800135>.
- Proto, E., & Quintana-Domeque, C. (2021). COVID-19 and mental health deterioration by ethnicity and gender in the UK. *PloS one*, 16(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244419>.
- Rapoport, R., & Rapoport, R.N. (1976). Dual-career families re-examined, Martin Robinson, London.
- Reynolds, J. (2003). You can't always get the hours you want: Mismatches between actual and preferred work hours in the US. *Social Forces*, 81(4), 1171-1199.
- Rollo, J. M., & Zdziarski, E. L. (2020). The impact of crisis. In *Campus Crisis Management* (pp. 3-31). Routledge.

- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>.
- Scharlach, A. E. (1994). Caregiving and employment: competing or complementary roles?. *The gerontologist*, 34(3), 378-385. <https://doi.org/10.1093/geront/34.3.378>.
- 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., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. DOI: 10.1002/job.595.
- Sedaroglu, M. (2021). Determinants of work-family conflict in the context of the COVID-19 pandemic. *Studia Doctoralia*, 12(1), 20-34. <https://doi.org/10.47040/sd0000086>.
- Sevilla, A., Phimister, A., Krutikova, S., Kraftman, L., Farquharson, C., Dias, M. C., ... & Andrew, A. (2020). How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 479-493. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.08.006.
- Shoss, M. K., Horan, K. A., DiStaso, M., LeNoble, C. A., & Naranjo, A. (2021). The conflicting impact of COVID-19’s health and economic crises on helping. *Group & Organization Management*, 46(1), 3-37. DOI: 10.1177/1059601120968704.
- Smith, C. E., Huang, S., Horan, K. A., & Barratt, C. L. (2021). The “What”, “Why” and “Whom” of interrole interference among home-based teleworkers. *Occupational Health Science*, 5(4), 519-540. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00084-7>.

- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1).
- Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & de Bloom, J. (2022). Being an accountant, cook, entertainer and teacher—all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 57(1), 20-32. DOI: 10.1002/ijop.12761.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. DOI 10.1108/JEC-06-2020-0113.
- Tement, S., & Korunka, C. (2015). The moderating impact of types of caregiving on job demands, resources, and their relation to work-tofamily conflict and enrichment. *Journal of Family Issues*, 36, 31–55. <https://doi.org/10.1177/0192513X13483971>.
- Tetrick, L. E., & Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 3–17). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-001>.
- Thrasher, G. R., Zabel, K., Wynne, K., & Baltes, B. B. (2016). The importance of workplace motives in understanding work–family issues for older workers. *Work, Aging and Retirement*, 2(1), 1-11. DOI: 10.1093/workar/wav021.
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: a case of mutual adjustment?. *Organization Studies*, 26(9), 1331-1352.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. DOI: 10.1177/2041386612454043.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European

- workplaces. *Social Indicators Research*, 151(2), 383-402.
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New technology, work and employment*, 31(1), 77-96.
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 749-761. <https://doi.org/10.2307/352644>.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and family*, 66(2), 398-412.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>.
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human resource development review*, 8(1), 22-53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59. DOI: 10.1111/APPS.12290.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289>.
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: A Sino-US comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management journal*, 43(1), 113-123.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>.