



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O Impacto do trabalho híbrido no Work-life balance e no Bem-estar**

Mariana Boaventura Santos Talefe Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar,  
ISCTE Business School

janeiro, 2024

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**O impacto do trabalho híbrido no Work-life balance e no Bem-estar**

Mariana Boaventura Santos Talefe Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadora:  
Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar,  
ISCTE Business School

janeiro, 2024

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Ana Junça Silva, do ISCTE Business School, por todo o apoio, orientação, e disponibilidade na escrita desta dissertação. Esta conquista só é possível graças à sua ajuda incansável, a quem nunca poderei recompensar nem agradecer o suficiente.

Quero agradecer à minha família, que me assegurou vezes sem conta de que eu era capaz, que acreditou em mim mesmo quando eu não acreditava e me ajudou a erguer nos momentos mais difíceis que passei este ano.

Ao André, uma pessoa muito especial, que esteve sempre ao meu lado, a apoiar-me durante todo este processo, a ouvir-me queixar e desesperar, a dar-me força e alento, a chatear-me para dar mais um pouco de mim e fazer um último esforço.

Aos meus amigos da Barreira, os meus melhores amigos da vida que me fazem uma pessoa melhor e me dão todo o seu amor. Aos meus amigos da faculdade que fizeram este percurso comigo e me ajudaram muito neste caminho. E a todos os meus restantes amigos, não menos importantes, que estiveram presentes nestes últimos anos e fizeram parte da minha vida.

Por fim, à Ana, a minha psicóloga, que me fez perceber a importância de pedir ajuda e procurar crescer enquanto pessoa. Foi uma ajuda chave para me fazer acreditar em mim e nas minhas capacidades.



## Resumo

O trabalho híbrido é um modelo de trabalho que conjuga o trabalho remoto ou a partir de casa e o trabalho presencial, a partir de um local tradicional como um escritório. Embora o teletrabalho seja um modelo já frequentemente utilizado desde os anos 90, só se tornou mais frequente com o aparecimento da pandemia COVID-19, em 2020, e os consequentes confinamentos obrigatórios. Deste modo, o pós-pandemia trouxe a muitas organizações a oportunidade de adotar um regime de trabalho que combinasse o teletrabalho e o presencial, ou seja, o modelo híbrido. Em Portugal, este modelo de trabalho é relativamente recente e carece de estudo. Como tal, este estudo baseou-se no *e-work life model* e teve como objetivo testar o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre o trabalho híbrido e a harmonia e a saúde mental dos colaboradores. Para tal, foi aplicado um inquérito online a 295 trabalhadores em modelo híbrido. O estudo demonstrou que os indivíduos que trabalham num modelo híbrido tendem a ter menos conflito trabalho-família o que, por consequência, aumenta a sua harmonia e a saúde mental. Os resultados não só demonstram a importância de as organizações adotarem este modelo de trabalho, como também de o usarem como estratégia para melhorar a saúde mental dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, Regime Híbrido de teletrabalho, Conflito trabalho-família; Bem-estar, Saúde Mental; Harmonia.



## Abstract

Hybrid work is a work model that combines remote or working from home with face-to-face work from a traditional location such as an office. Although teleworking has been a frequently used model since the 90s, it has only become more frequent with the emergence of the COVID-19 pandemic in 2020 and the resulting mandatory lockdowns. Therefore, the post-pandemic has given many organizations the opportunity to adopt a work regime that combines teleworking and face-to-face work, i.e. the hybrid model. In Portugal, this working model is relatively new and in need of study. As such, this study was based on the e-work life model and aimed to test the mediating role of work-family conflict in the relationship between hybrid work and employee harmony and mental health. To this end, an online survey was administered to 295 hybrid workers. The study showed that individuals who work in a hybrid model tend to have less work-family conflict, which consequently increases their harmony and mental health. The results not only demonstrate the importance of organizations adopting this working model, but also using it as a strategy to improve employees' mental health.

**Keywords:** Telework, Hybrid telework regime, Work-family conflict; Well-being, Mental health; Harmony.



# Índice

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Agradecimentos                                                     | i   |
| Resumo                                                             | iii |
| Abstract                                                           | v   |
| Introdução                                                         | 1   |
| CAPÍTULO 1 – Revisão de Literatura                                 | 5   |
| 1.1. Teletrabalho                                                  | 5   |
| 1.2. Trabalho híbrido                                              | 6   |
| 1.3. Impacto do Trabalho híbrido                                   | 7   |
| 1.4. Desafios do trabalho híbrido                                  | 9   |
| 1.5. <i>E-Work Life Model</i>                                      | 10  |
| 1.6. Interferências trabalho-vida pessoal                          | 11  |
| 1.7. Bem-estar                                                     | 13  |
| 1.7.1. Satisfação e Harmonia com a vida                            | 15  |
| 1.8. Saúde Mental                                                  | 17  |
| CAPÍTULO 2 - Método                                                | 19  |
| 2.1. Procedimento e participantes                                  | 19  |
| 2.2. Medidas                                                       | 19  |
| 2.3. Análise de dados                                              | 21  |
| CAPÍTULO 3 - Resultados                                            | 23  |
| 3.1. Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade | 23  |
| 3.2. Estatística descritiva                                        | 24  |
| 3.3. Teste de hipóteses                                            | 25  |
| CAPÍTULO 4 - Discussão                                             | 27  |
| 4.1. Discussão dos resultados                                      | 27  |
| 4.2. Limitações do estudo e sugestões futuras                      | 29  |
| 4.3. Implicações práticas                                          | 29  |
| Conclusão                                                          | 31  |
| Referências Bibliográficas                                         | 33  |
| Anexos                                                             | 41  |
| Anexo A - Questionário                                             | 41  |



## **Índice de Figuras**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Dimensions of work–family conflict (Carlson et al., 2000) .....                      | 13 |
| Figura 2. Modelo de mediação proposto .....                                                    | 18 |
| Figura 3. Representação gráfica da análise fatorial confirmatória (Modelo 1 – três fatores) .. | 24 |
| Figura 4. Coeficientes do modelo de mediação. ....                                             | 26 |

## **Índice de Tabelas**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Resultados da análise fatorial confirmatória .....          | 24 |
| Tabela 2. Estatística descritiva, correlações, e confiabilidade. .... | 25 |
| Tabela 3. Efeitos de mediação total, diretos e indiretos. ....        | 26 |



## Glossário de Siglas

AFC - Análise fatorial confirmatória  
AVE - Variância Média Extraída  
BEP - Bem-estar psicológico  
BES - Bem-estar subjetivo  
CFI - Índice de ajuste comparativo  
COVID-19 - *Coronavirus disease* 2019  
EP - Expressividade pessoal  
EUA - Estados Unidos da América  
EWLM - *E-Work Life Model*  
FIW - *Family interference with work*  
HEA - Health Education Authority  
HIL - *Harmony in Life*  
MSV - Variância Máxima Compartilhada  
ONS - Office for National Statistics  
POST - Parliamentary Office of Science and Technology  
RMSEA - Raiz do erro quadrático médio de aproximação  
SRMR - Raiz quadrada média residual padronizada  
SWL - *Satisfaction with life*  
SWLS - *Satisfaction with life scale*  
TIC - Tecnologias de informação e comunicação  
TLI - Índice de Tucker-Lewis  
WFC - *Work-family conflict*  
WFE - *Work-family enrichment*  
WHO - World Health Organization  
WIF - *Work interference with family*  
WLB - *Work-life balance*



## Introdução

O termo teletrabalho foi designado por Nilles (1975) como a substituição da deslocação física para um local de trabalho central, pela utilização de tecnologia de telecomunicações, significando normalmente que a pessoa está a trabalhar de casa. Embora o conceito não seja recente, a prática do teletrabalho só se tornou amplamente viável mais tarde, com o aparecimento dos computadores pessoais domésticos e da conectividade generalizada à Internet nos anos 90. No entanto, foi a pandemia da COVID-19 que tornou a sua implementação mais frequente (Hopkins & Bardoel, 2023). A pandemia COVID-19 obrigou as empresas a mudar o seu regime de trabalho para o teletrabalho (devido aos confinamentos obrigatórios) e impulsionou a digitalização em resposta às restrições impostas pelo vírus (Babapour Chafi et al., 2022). Na sequência da pandemia e das restrições de distanciamento social que se seguiram, as organizações em todo o mundo adotaram o modelo de trabalho híbrido de modo a assegurar a continuidade do negócio (Alexander et al., 2021).

Segundo Beno (2021), o modelo de trabalho híbrido combina o trabalho remoto a partir de casa e o trabalho presencial a partir do escritório e é caracterizado por flexibilidade (Grant et al., 2019); ou seja, os trabalhadores podem trabalhar à distância durante uma parte do seu horário de trabalho contratado num modelo híbrido, desde que se mantenham dentro dos limites dos acordos de trabalho estabelecidos individual ou coletivamente. Segundo o *e-work life model*, desenvolvido por Grant et al. (2019), o teletrabalho combina quatro dimensões que permitem ao trabalhador sentir-se melhor e ter níveis mais altos de bem-estar no trabalho (Charalampous et al., 2023). Especificamente, o modelo propõe que o teletrabalho permite (1) flexibilidade, quer em termos de horário de trabalho, quer em termos de métodos; (2) menor interferência entre o trabalho e a vida pessoal (extratrabalho) ao proporcionar autonomia e oportunidade de trabalhar de forma flexível; (3) maior confiança organizacional relativamente à forma como o trabalhador remoto percebe o relacionamento com o seu supervisor/chefia e; (4) maior produtividade e eficiência nos resultados obtidos (Grant et al., 2019). De um modo geral, o modelo propõe que a combinação destas quatro dimensões aumenta o bem-estar do trabalhador.

Empiricamente, estudos recentes indicaram que o trabalho híbrido oferece resultados positivos tanto para as organizações, como para os trabalhadores, com relatórios que o associaram a uma redução de 35% no desgaste e a uma melhoria significativa da perceção da experiência de trabalho por parte dos trabalhadores (Hopkins & Bardoel, 2023). Do ponto de

vista do trabalhador, este regime permite maior flexibilidade e menos conflito trabalho-família. Para as organizações, aumenta os seus resultados ao melhorar a produtividade e reduzir os custos fixos (Naqshbandi et al., 2023).

Em Portugal, este modelo de trabalho é relativamente recente e, ao contrário da literatura estrangeira referida anteriormente, a literatura portuguesa carece ainda de estudos relativamente à sua influência nos indivíduos e nas organizações. O surgimento da pandemia e os confinamentos obrigatórios aumentaram significativamente o conflito trabalho-família pois muitas famílias tiveram de usar a sua casa para teletrabalho e aulas online, para a partilha de espaços em teletrabalho entre conjugues e para a combinação de responsabilidades laborais e familiares (Andrade & Petiz Lousã, 2021). O conflito trabalho-família ou *work-family conflict* (WFC) ocorre quando a participação numa atividade profissional interfere com a participação numa atividade familiar concorrente ou quando o stress profissional tem um efeito negativo no comportamento no domínio familiar (Carlson et al., 2000). Com o surgimento do modelo híbrido, e o abandono do teletrabalho total obrigatório, torna-se relevante perceber se este modelo de trabalho tem um efeito negativo no conflito trabalho-família.

Para além do WFC, a pandemia trouxe mudanças significativas na vida dos trabalhadores, como o aumento dos níveis de stress e uma maior necessidade de proteger a saúde mental e o bem-estar dos mesmos (Oleksa-Marewska & Tokar, 2022). A harmonia é um indicador de bem-estar e inclui uma avaliação global sobre o grau em que cada pessoa considera estar em equilíbrio, enquadrado/a no seu ambiente social e em sintonia com a sua vida (Kjell & Diener, 2021). A harmonia foi definida como "a perceção de harmonia a nível interior, como paz interior, autoaceitação, serenidade, um sentimento de equilíbrio e equidade" por Delle et al. (2011; pag. 199). Por fim, a saúde mental é, segundo a WHO (2023a), "um estado de bem-estar em que um indivíduo se apercebe das suas próprias capacidades, consegue lidar com as tensões normais da vida, pode trabalhar de forma produtiva e é capaz de dar um contributo para a sua comunidade". O WFC é um preditor significativo do bem-estar e da saúde mental (Antino et al., 2022). O trabalho híbrido, enquanto regime de trabalho mais flexível, pode diminuir o WFC. No entanto, até à data não há estudos que analisem estas variáveis em conjunto. Assim, com o objetivo de preencher a lacuna de conhecimento científico sobre este tema, esta dissertação usou o *e-work life model* (Grant et al., 2019) como enquadramento teórico do modelo concetual proposto e teve como objetivo testar o papel mediador do WFC na relação entre o modelo de trabalho híbrido e o bem-estar e a saúde mental.

Uma vez que, em Portugal, este modelo de trabalho é relativamente recente e carece de estudo, o atual estudo torna-se bastante relevante para perceber o impacto deste modelo nos

colaboradores e nas próprias organizações. Tendo em conta que, na sociedade atual, o bem-estar e a saúde mental das pessoas é cada vez mais importante, esta investigação tem como objetivo perceber como os colaboradores estão a lidar com esta nova forma de trabalho e o impacto que está a ter nas suas vidas. Posto isto, ao testar o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre o trabalho híbrido e a harmonia e a saúde mental dos colaboradores, o estudo irá permitir às organizações compreender as vantagens e desvantagens deste novo modelo e que estratégias adotar para melhorar a saúde mental das suas pessoas. Por fim, esta investigação, além de vir preencher a lacuna da investigação sobre este tema em Portugal, permite compreender a importância de as organizações se adaptarem à nova realidade de trabalho imposta pela pandemia, e de a usarem a seu favor e dos seus colaboradores.



## Revisão de Literatura

### 1.1. Teletrabalho

Nilles (1975) designou o termo teletrabalho ou *telecommuting* como a substituição da deslocação física para o local de trabalho, pela utilização de tecnologias de informação e telecomunicações, implicando normalmente que a pessoa está a trabalhar de casa. No seu artigo “*Telecommunications and Organizational Decentralization*”, Nilles (1975) introduziu pela primeira vez o conceito de *telecommuting*, para definir um acordo entre empregador e empregado que permite que o trabalho seja efetuado fora do local de trabalho habitual numa base regular, aproveitando as tecnologias de informação e telecomunicações (TIC) para reproduzir aspetos significativos do ambiente de trabalho centralizado. Ao longo do tempo, o termo *telecommuting* foi-se transformando gradualmente em teletrabalho.

O teletrabalho pode ser definido como o trabalho fora do local de trabalho convencional (e.g., escritório), sendo a comunicação feita através das (TIC; Olson & Primps, 1984). A prática do teletrabalho surgiu como uma estratégia organizacional para a redução dos custos imobiliários (e.g., Egan, 1997), responder às necessidades dos trabalhadores para o equilíbrio entre o trabalho e a família (e.g., Shamir & Salomon, 1985) e ajudar no cumprimento da Lei para Pessoas com Deficiência (e.g., Matthes, 1992). O teletrabalho foi ainda usado como forma de reduzir a poluição atmosférica e o congestionamento do tráfego (e.g., Handy & Mokhtarian, 1995).

Embora o surgimento do teletrabalho possa remontar há quase 50 anos, este modelo de trabalho flexível só se tornou viável muito mais tarde, com o aparecimento dos computadores pessoais domésticos e da conectividade generalizada à Internet nos anos 90. Mesmo assim, quando a tecnologia de apoio se tornou disponível, a prática do teletrabalho permaneceu relativamente limitada até à pandemia (Hopkins & Bardoel, 2023).

Impulsionado pelo avanço das tecnologias e do acesso à Internet, o teletrabalho proporciona aos trabalhadores a autonomia para decidir onde realizar o seu trabalho e permite que estes trabalhem e se envolvam virtualmente a partir de qualquer localização geográfica minimizando a necessidade de presença física dos mesmos (Naqshbandi et al., 2023). No seu estudo, Boell et al. (2016) referiram que o teletrabalho é reconhecido por ter uma série de benefícios para os trabalhadores e para as organizações. Os autores evidenciaram que uma conclusão frequentemente referida na literatura é que o teletrabalho contribui para uma maior flexibilidade e autonomia dos trabalhadores, maior liberdade para estruturar as suas tarefas e decidir quando,

onde e como se dedicam ao trabalho, o que lhes permite, por exemplo, trabalhar de acordo com os seus próprios ciclos e tempos de produtividade (Grant et al., 2019). Esta flexibilidade pode contribuir para a agilidade organizacional, uma vez que os trabalhadores podem aceder à informação relacionada com o trabalho de forma mais eficiente, independentemente do tempo e do espaço (Charalampous et al., 2023).

## **1.2. Trabalho híbrido**

O trabalho híbrido é um termo relativamente novo, que ganhou popularidade durante a pandemia para definir uma modalidade de trabalho em que um trabalhador divide o seu tempo entre o trabalho num local de trabalho tradicional e o trabalho à distância (normalmente em casa, ou a partir de "terceiros locais", como um espaço de *coworking*, uma biblioteca ou um café local, etc.), que tenta combinar as melhores partes do teletrabalho e do trabalho no escritório. Este termo foi apresentado por Beno (2021) como um modelo que combina o trabalho remoto a partir de casa e o trabalho presencial a partir do escritório, caracterizado por flexibilidade e escolhas. Os trabalhadores podem trabalhar à distância durante uma parte do seu horário de trabalho contratado num modelo híbrido, desde que se mantenham dentro dos limites dos acordos de trabalho estabelecidos individual ou coletivamente. Segundo Iqbal et al. (2021) tradicionalmente, a ideia de "local de trabalho" tem sido associada a um local específico, pelo que um local de trabalho híbrido se refere a modalidades de trabalho que combinam as tradicionais configurações de escritório e o trabalho remoto. Assim, o modelo de trabalho híbrido implica que os trabalhadores trabalhem num escritório central e em locais remotos (Sampat et al., 2022).

A pandemia da COVID-19 obrigou as empresas a mudar o seu regime de trabalho para o teletrabalho e gerou o impulso para a digitalização em resposta às restrições impostas pelo vírus (nomeadamente os confinamentos obrigatórios decretados pelo Governo). Este surto teve um impacto sem precedentes no trabalho, no que diz respeito à sustentabilidade social, em particular o ambiente de trabalho, as capacidades de inovação organizacional e o bem-estar e desempenho dos trabalhadores (Babapour Chafi et al., 2022). Na sequência da pandemia e das restrições de distanciamento social que se seguiram, as organizações em todo o mundo adotaram o modelo de trabalho híbrido como um acordo viável para assegurar a continuidade do negócio e ao mesmo tempo assegurar o distanciamento social obrigatório (Alexander et al., 2021). Embora durante este período fosse incerto quando a pandemia iria terminar, muitas organizações planearam continuar a proporcionar aos seus trabalhadores um modelo de trabalho híbrido.

A turbulência socioeconômica causada pela pandemia global abriu uma oportunidade única para mudanças na forma como os trabalhadores se ligam ao trabalho. A pandemia forçou a descoberta, tanto para os trabalhadores como para os empregadores, de que o teletrabalho, e agora o trabalho híbrido, é viável e benéfico (Junça Silva, 2023). A forte procura de trabalho híbrido por parte da força de trabalho obrigou os empregadores a voltarem a abordar as modalidades de trabalho flexíveis e a refletirem sobre a forma de conceber empregos e espaços de trabalho para o futuro (Hopkins & Bardoel, 2023).

### **1.3. Impacto do Trabalho híbrido**

Estudos recentes indicaram que o trabalho híbrido oferece resultados positivos tanto para as organizações, como para os trabalhadores, com relatórios que o associam a uma redução de 35% no desgaste, sem qualquer impacto adverso no desempenho ou nas oportunidades de promoção de um trabalhador, e a uma melhoria significativa da forma como cada um experiencia o trabalho (Hopkins & Bardoel, 2023). Um inquérito de julho de 2022 do Future Forum (2022) afirmou que o trabalho híbrido é o modelo de negócio dominante para 49% de 10646 trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*) em todo o mundo. Os dados mostraram que os trabalhadores que trabalham a tempo inteiro no escritório apresentam resultados mais baixos em termos de experiência de trabalho em comparação com os trabalhadores híbridos e os trabalhadores remotos a tempo inteiro, uma vez que o número de trabalhadores que querem estar no escritório a tempo inteiro desceu para 20%, o valor mais baixo em dois anos (Future Forum, 2022).

De acordo com um inquérito da McKinsey & Company (Alexander et al., 2021) o trabalho híbrido irá tornar-se cada vez mais comum num futuro próximo. Após inquirir 100 executivos de diferentes setores e geografias, o inquérito confirmou que a produtividade e a satisfação dos clientes aumentaram durante a pandemia. Este inquérito, realizado entre o fim de 2020 e início de 2021, mostrou que nove em cada dez organizações iriam combinar o trabalho remoto com o trabalho *on-site*, ou seja, no escritório. A mudança para o modelo de trabalho híbrido parece beneficiar consideravelmente os trabalhadores e as organizações. Do ponto de vista do trabalhador, promete maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ao passo que para as organizações, aumenta os seus resultados ao melhorar a produtividade e reduzir os custos fixos (Naqshbandi et al., 2023).

Em junho de 2022, a Gallup realizou um inquérito a uma amostra nacionalmente representativa de 8090 trabalhadores em teletrabalho nos EUA e concluiu que 60% preferiam

opções de trabalho híbridas (Wigert & Agrawal, 2022). Neste estudo, as maiores vantagens do trabalho híbrido foram: melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, gestão mais eficiente do tempo, controlo do horário e do local de trabalho, redução do *burnout* e maior produtividade. O trabalho híbrido mostrou proporcionar aos trabalhadores a flexibilidade necessária para trabalharem de forma mais eficaz e estes realçaram que as suas atuais condições de trabalho híbridas melhoravam o seu bem-estar pessoal e a sua produtividade no trabalho (Wigert & White, 2022).

Em 2022, o Parliamentary Office of Science and Technology (POST), do Parlamento do Reino Unido, publicou o documento “*The impact of remote and hybrid working on workers and organisations*” onde descreveu que as vantagens do teletrabalho e do trabalho híbrido para as pessoas incluíam o aumento do bem-estar, a produtividade e a satisfação profissional. Demonstrou também a redução do conflito trabalho-família, novas formas de colaboração e formas mais inclusivas de trabalhar através da utilização das TIC (Mutebi & Hobbs, 2022). Neste documento, era apresentado que, segundo os dados do ONS (Office for National Statistics), em fevereiro de 2022 quase metade das pessoas que trabalhavam a partir de casa, de alguma forma, referiram que isso melhorava o seu bem-estar (47%). Estes dados mostraram também que mais de três quartos (78%) das pessoas que trabalhavam a partir de casa afirmaram que o facto de poderem trabalhar a partir de casa lhes proporcionava um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. No que diz respeito ao impacto nas organizações, segundo o POST, estudos indicaram que os benefícios do teletrabalho e do trabalho híbrido para as organizações incluíam o aumento do bem-estar dos trabalhadores, a redução dos custos gerais, os ganhos de produtividade, a redução dos níveis de absentismo por doença e uma afetação mais eficiente do trabalho (Mutebi & Hobbs, 2022).

Do mesmo modo, Bloom et al. (2023) analisaram um estudo, que decorreu entre 2021 e 2022, a 1612 trabalhadores de uma grande empresa de tecnologia que decidiu avaliar o seu sistema de trabalho híbrido. Esta experiência revelou que o teletrabalho reduziu as taxas médias de desgaste em 33% e melhorou a satisfação com o trabalho, destacando como os trabalhadores viam esta comodidade como um regime de trabalho favorável. O teletrabalho híbrido reduziu as horas trabalhadas em cerca de duas horas nos dias de trabalho em casa, mas aumentou-as nos dias de trabalho no escritório e no fim de semana, e reduziu os dias de baixa e os feriados. Os trabalhadores referiram que o trabalho a partir de casa lhes permitia a flexibilidade de ir a uma consulta no dentista, ir buscar os filhos à escola, fazer exercício físico ou viajar para a sua cidade natal mais cedo numa sexta-feira. Por fim, os trabalhadores que trabalham a partir de casa aumentaram a comunicação por mensagens individuais e por videochamadas em grupo,

mesmo quando todos os trabalhadores se encontravam no escritório, o que reflete o impacto do trabalho à distância nos modos de comunicação. Por último, esta modalidade de trabalho parece oferecer aos trabalhadores um maior nível de controlo sobre o local (localização) e o momento (calendário) em que as suas tarefas de trabalho são executadas, o que permite maior flexibilidade, autonomia e *work-life balance* (Hopkins & Bardoel, 2023).

#### **1.4. Desafios do trabalho híbrido**

No entanto, os estudos referidos acima apresentaram também alguns desafios à adoção deste modelo de trabalho. Segundo o inquérito da Gallup (2022), os maiores desafios do trabalho híbrido incluíam: redução da ligação entre trabalhador e a cultura da organização, menor colaboração e pior qualidade das relações interpessoais e processos de trabalho interrompidos. Este tipo de trabalho cria a necessidade de uma melhor coordenação dos recursos, tanto em casa como no local de trabalho (Grant et al., 2019). Embora a cultura organizacional seja substancialmente mais difícil de cultivar num ambiente totalmente remoto, o trabalho híbrido continua a apresentar os seus desafios, uma vez que as pessoas que trabalham remotamente de forma intermitente ao longo da semana sentir-se-ão por vezes desligadas (Wigert & White, 2022). Similarmente, o trabalho em equipa e as relações serão desafiadas de novas formas. O trabalho híbrido cria a oportunidade de passar tempo significativo em conjunto no escritório, colaborando e construindo relações, no entanto, também exige uma maior coordenação das reuniões e dos horários, desde determinar quando os outros estão disponíveis e no escritório até descobrir como conduzir reuniões híbridas com parte da audiência online (Wigert & White, 2022).

Mais uma vez, o POST afirmou que estes desafios incluíam o aumento da intensidade do trabalho, horários de trabalho mais longos, distrações, problemas de saúde e diminuição das interações sociais (Mutebi & Hobbs, 2022). Um estudo da Microsoft de 2022 mostrou ainda que o teletrabalho representa um obstáculo à colaboração e à inovação, uma vez que as redes de trabalhadores se tornam mais estáticas e isoladas, com menos pontes entre partes díspares de uma organização. Enquanto a comunicação assíncrona aumenta, a comunicação síncrona diminui, o que torna mais difícil para os trabalhadores trocarem informações mais complexas, convergirem no significado das informações e estabelecerem relações (Babapour Chafi et al., 2022).

Outros estudos identificaram que este modelo de trabalho não melhora necessariamente a produtividade devido a perturbações familiares e isolamento social, interferência na comunicação e colaboração com outros colegas de trabalho, uma vez que não estão a trabalhar

em paralelo (Naqshbandi et al., 2023). Para além disso, a utilização das TIC para realizar tarefas relacionadas com o trabalho fora do horário de trabalho pode dificultar o "desligar" dos trabalhadores (Mutebi & Hobbs, 2022). Pode ainda levar a um esbatimento das fronteiras entre a vida profissional e pessoal (e.g., aumento do conflito trabalho-família) e à perceção de pressão para estar sempre disponível, bem como a um aumento das horas extraordinárias não remuneradas.

### **1.5. *E-Work Life Model***

Como discutido até aqui, diversos estudos focados na adoção do teletrabalho têm tentado identificar os benefícios e desvantagens deste modelo de trabalho (ver Charalampous et al., 2019; Oakman et al., 2020 para uma revisão). O *E-Work Life Model* (EWLM), desenvolvido por Grant et al. (2019) e refinado por Charalampous et al. (2023), identificou conceitos-chave que referem a melhoria da qualidade do teletrabalho para trabalhadores, organizações e gestores. O EWLM é um quadro teórico relevante para compreender os efeitos e desafios ligados à qualidade da experiência de teletrabalho. Este modelo foi desenvolvido como resposta à falta de quadros teóricos relevantes sobre o teletrabalho e ao crescimento dos acordos de teletrabalho que resultaram da crise pandémica e da utilização disponível e alargada de tecnologias para fins de trabalho (Grant et al., 2019).

Especificamente, o modelo EWLM inclui quatro dimensões que interagem e promovem níveis mais altos de satisfação e bem-estar (Charalampous et al., 2023): (1) a confiança organizacional, (2) flexibilidade, (3) interferência entre trabalho e vida pessoal e (4) a produtividade. A interação das dimensões do EWLM promove uma maior compreensão da experiência de teletrabalho como um todo e como esta pode proporcionar níveis mais elevados de bem-estar. A confiança organizacional reflete a forma como o trabalhador percebe a relação com a chefia ou supervisão e pode ser um meio de incentivar os indivíduos a se comprometerem mais com sua organização (Grant et al., 2019). A flexibilidade, uma característica central do teletrabalho, diz respeito à autonomia que cada um tem para gerir o seu trabalho, como por exemplo, quando e como as tarefas são realizadas – ou seja, a autonomia na gestão do tempo e dos métodos de trabalho (e.g., pausas, horário de trabalho). A interferência entre o trabalho e a vida pessoal reflete a sobreposição que cada um dos domínios pode ter sobre o outro, como por exemplo, a possibilidade de realizar tarefas pessoais (e.g., exercício físico), ou familiares (e.g., ir buscar os filhos à escola ou ir com o animal de estimação ao veterinário) durante o horário de trabalho. Como o teletrabalho proporciona flexibilidade, por norma, a interferência entre o trabalho e a vida pessoal tende a ser menor (Charalampous et al., 2023).

Por fim, a produtividade refere-se à qualidade e quantidade do trabalho apresentado (Grant et al., 2019). As quatro dimensões do EWLM estão significativamente ligadas ao bem-estar (ou seja, saúde geral, saúde mental e vitalidade; Grant et al., 2019).

Empiricamente, o modelo tem sido testado em várias amostras e setores ocupacionais (e.g., Junça Silva et al., 2022). Por exemplo, alguns estudos recentes sugeriram que uma experiência positiva de teletrabalho, tal como capturada nas quatro dimensões do modelo, parece estar negativamente associada ao *tecnostress* (i.e., stress devido à incapacidade de lidar com as exigências do uso do computador para fins de trabalho; Junça Silva et al., 2022). O teletrabalho, capturado pelas quatro dimensões do EWLM, também está negativamente ligado à solidão percebida e positivamente relacionado ao *flow* experienciado durante o trabalho (Taser et al., 2022). Estes resultados são consistentes com a sugestão de Grant et al. (2019) de que uma experiência positiva de teletrabalho está associada a níveis mais altos de bem-estar devido à maior flexibilidade, confiança organizacional e produtividade e à menor interferência entre o trabalho e a vida pessoal.

## **1.6. Interferências trabalho-vida pessoal**

A interferência trabalho e vida pessoal inclui três construtos centrais: o *work-life balance*, o *work-life conflict* e o *work-life enrichment*.

O termo *Work-life balance* (WLB) ou equilíbrio trabalho-vida, consiste no envolvimento e satisfação equilibrados em todos os domínios da vida, assim como na atribuição do tempo e da energia psicológica de forma equilibrada na vida profissional e não profissional, obtendo simultaneamente satisfação em ambas (Sirgy & Lee, 2018). Segundo Sampat et al., (2022) é considerado como a capacidade de cada um para manter o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal quando atribuem quantidades iguais de tempo, energia e empenho às tarefas profissionais e não profissionais num modo de trabalho híbrido. Para alcançar este equilíbrio, os indivíduos devem envolver-se ativamente em papéis sociais na vida profissional e não profissional, sendo que o envolvimento em múltiplos papéis facilita um elevado desempenho de papéis, aumentando a satisfação que se estende a todos os domínios da vida.

Já o *Work-life enrichment* (WLE) surge quando as experiências num dos papéis melhoram a qualidade de vida no outro papel (Greenhaus & Powell, 2006). Carlson et al. (2006) propuseram que o enriquecimento ocorre quando os recursos, como as competências e perspetivas, flexibilidade, capital social psicológico e físico e recursos materiais, obtidos num papel melhoram diretamente o desempenho no outro papel, designado por via instrumental, ou

indiretamente através da sua influência no afeto positivo, a via afetiva. O WLE é também conceptualizado como um construto bidirecional, ou seja, os benefícios podem ser derivados do trabalho e aplicados à família ou derivados da família e aplicados ao trabalho. Verificou-se que o enriquecimento está relacionado com a satisfação profissional, a familiar e o empenho afetivo, bem como com indicadores de saúde física e mental (Oren & Levin, 2017).

Por fim, o conflito trabalho-família ou *Work-family conflict* (WFC) ocorre quando a participação numa atividade profissional interfere com a participação numa atividade familiar concorrente ou quando o stress ocupacional tem um efeito negativo no comportamento no domínio familiar (Greenhaus & Powell, 2003). Quando a participação numa atividade familiar interfere com a participação numa atividade profissional concorrente ou quando o stress familiar tem um efeito negativo no desempenho do papel profissional, ocorre o conflito família-trabalho (Greenhaus & Powell, 2003). Dadas as recentes tendências sociais, como o aumento da utilização da tecnologia, o trabalho transnacional e os agregados familiares com dois trabalhadores, o conflito trabalho-família é reconhecido como uma preocupação social proeminente e é estudado por investigadores de todo o mundo (French et al., 2018). O WFC é o que mais tem impacto na saúde mental dos indivíduos, e está relacionado com resultados críticos no trabalho e na vida pessoal (Kossek & Lee, 2017). Estes incluem resultados profissionais como a satisfação no trabalho, empenho organizacional e rotatividade. Dentro dos *outputs* familiares destacam-se, por exemplo, a satisfação conjugal e familiar, saúde física e psicológica como o stress e sintomas depressivos e a satisfação com a vida (Kossek & Lee, 2017).

Greenhaus e Beutell (1985) identificaram três formas de conflito trabalho-família: (a) conflito baseado no tempo, (b) conflito baseado na tensão e (c) conflito baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo pode ocorrer quando o tempo dedicado a uma função dificulta a participação noutra função (e.g., uma reunião com o professor de um filho ao mesmo tempo que uma reunião de trabalho). O conflito baseado na tensão sugere que a tensão experienciada numa função interfere com a participação noutra função (e.g., quando uma discussão com o cônjuge deixa a pessoa de mau humor no trabalho, ou quando as frustrações no trabalho resultam numa discussão com o filho). Por fim, o conflito baseado no comportamento ocorre quando os comportamentos específicos exigidos numa função são incompatíveis com as expectativas comportamentais noutra função (e.g., tratar o cônjuge como um colega de trabalho ou um cliente como um filho; Greenhaus & Beutell, 1985).

Gutek et al. (1991) sugeriram ainda que cada uma destas três formas de conflito têm duas direções: (a) conflito devido à interferência do trabalho na família, ou *work interference with*

*family* (WIF) e (b) o conflito devido à interferência da família no trabalho, *family interference with work* (FIW). Quando estas três formas e duas direções são combinadas, resultam seis dimensões do conflito: (1) WIF baseado no tempo, (2) FIW baseado no tempo, (3) WIF baseado na tensão, (4) FIW baseado na tensão, (5) WIF baseado no comportamento e (6) FIW baseado no comportamento (Figura 1; Carlson et al., 2000). Independentemente do tipo de conflito, qualquer um parece ser um preditor significativo do bem-estar (French et al., 2018).

|                               |                    | Directions of work-family conflict               |                                                  |
|-------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                               |                    | Work interference with family                    | Family interference with work                    |
| Forms of Work-Family Conflict | <i>Time</i>        | Time Based<br>Work Interference with Family      | Time Based<br>Family interference with Work      |
|                               | <i>Strain</i>      | Strain Based<br>Work Interference with Family    | Strain Based<br>Family interference with Work    |
|                               | <i>Behavioural</i> | Behaviour Based<br>Work Interference with Family | Behaviour Based<br>Family interference with Work |

Figura 1. Dimensions of work-family conflict (Carlson et al., 2000)

## 1.7. Bem-estar

A pandemia COVID-19 trouxe mudanças significativas, como o aumento dos níveis de stress, uma maior necessidade de proteger a saúde mental e o bem-estar na transição para o trabalho remoto e híbrido (Oleksa-Marewska & Tokar, 2022). Como já foi referido anteriormente, o aumento do bem-estar dos colaboradores, no teletrabalho e no modelo híbrido, tem sido uma das consequências positivas constatadas por vários estudos (Mutebi & Hobbs, 2022).

A investigação sobre o bem-estar parece ser especialmente proeminente na psicologia. Em parte, isto reflete a consciência crescente de que, tal como o afeto positivo não é o oposto do afeto negativo, o bem-estar não é a ausência de doença mental. Segundo a World Health Organization (WHO; 2021) o bem-estar é um “estado positivo vivido pelos indivíduos e pelas sociedades. À semelhança da saúde, é um recurso para a vida quotidiana e é determinado pelas condições sociais, económicas e ambientais. O bem-estar engloba a qualidade de vida e a capacidade das pessoas e das sociedades de contribuírem para o mundo com um sentido e um objetivo” (p.10). Ryan e Deci (2001) definiram o conceito de bem-estar como o funcionamento e experiência psicológica ótima.

Há duas perspectivas e paradigmas relativamente distintos, mas sobrepostos, para a investigação empírica sobre o bem-estar, que giram em torno de duas filosofias distintas. A primeira delas é designada por hedonismo e reflete a ideia de que o bem-estar consiste no prazer ou na felicidade e adotou o conceito de bem-estar subjetivo como o seu construto central (Kahneman et al., 1999). A segunda perspectiva, ou a perspectiva eudemónica, é a de que o bem-estar é mais do que apenas a felicidade; em vez disso, reside na realização dos potenciais humanos. Esta perspectiva tem sido designada por eudaimonismo transmitindo a crença de que o bem-estar consiste em cumprir ou realizar o *daimon* ou a verdadeira natureza de uma pessoa (Waterman, 1993). *Daimon* é, portanto, um ideal no sentido de uma excelência, uma perfeição para a qual nos esforçamos, e que dá sentido e direção à nossa vida (Ryff, 1989). As duas tradições, hedonismo e eudaimonismo, baseiam-se em visões distintas da natureza humana e do que constitui uma boa sociedade. Consequentemente, colocam questões diferentes sobre a forma como os processos sociais e de desenvolvimento se relacionam com o bem-estar (Ryan & Deci, 2001).

O ponto de vista predominante entre os psicólogos hedónicos é que o bem-estar consiste na felicidade subjetiva e diz respeito à experiência de prazer versus desprazer, interpretada de forma ampla para incluir todos os juízos sobre os elementos bons/maus da vida (Diener, 1994). A felicidade não é, portanto, redutível ao hedonismo físico, pois pode ser derivada da realização de objetivos ou de resultados valorizados em vários domínios, como o trabalho (Diener et al., 1998). A concetualização mais amplamente utilizada do hedonismo é o modelo tripartido de bem-estar subjetivo (BES) de Diener (1994), que contém três componentes: satisfação com a vida (componente cognitiva) e o equilíbrio entre o afeto positivo e negativo (componente afetiva). A satisfação com a vida é a avaliação que uma pessoa faz da sua vida como um todo. Esta avaliação pode ser feita em termos de estados cognitivos, como a satisfação com o casamento, o trabalho e a vida, e pode ser feita em termos de afetos experienciado, ou seja, a presença de emoções e estados de espírito positivos e a ausência de afeto negativo. Diener et al. (1998) sugeriram que o BES resulta de uma avaliação positiva da vida e de uma maior proporção de afeto positivo face ao negativo. Assim, uma pessoa é feliz quando está satisfeita com a sua vida e quando experiencia mais afeto positivo do que negativo (Diener et al., 2020).

Por outro lado, a noção de eudaimonia de Aristóteles, descrevia o maior de todos os bens humanos como a realização do seu verdadeiro potencial (Ryff & Singer, 1998). O termo eudaimonia é valioso porque se refere ao bem-estar como algo distinto da felicidade em si. As teorias eudaimónicas defendem que nem todos os desejos - nem todos os resultados que uma pessoa possa valorizar - levariam ao bem-estar quando alcançados. Mesmo que produzam

prazer, alguns resultados não são bons para as pessoas e não promovem o bem-estar. Assim, na perspectiva eudaimónica, a felicidade subjetiva não pode ser equiparada ao bem-estar (Ryan & Deci, 2001). Waterman (1993) afirmou que, enquanto a felicidade é definida hedonicamente, a conceção eudaimónica de bem-estar apela às pessoas para que vivam de acordo com o seu *daimon*, ou verdadeiro eu. Waterman (1993) sugeriu ainda que a eudaimonia ocorre quando as atividades da vida das pessoas são mais congruentes ou se coadunam com valores profundamente enraizados e estão holisticamente ou totalmente empenhadas. Nessas circunstâncias, as pessoas sentem-se intensamente vivas e autênticas, existindo como são - um estado a que Waterman chamou expressividade pessoal. Ryff e Keyes (1995) falaram também do bem-estar psicológico (BEP) como algo distinto do BES e apresentaram uma abordagem multidimensional para a conceitualização do BEP que explora seis aspetos distintos da realização humana: autonomia, crescimento pessoal, autoaceitação, objetivo de vida, domínio do ambiente e relacionamento positivo com os outros.

#### **1.7.1. Satisfação e Harmonia com a vida**

Como já referido anteriormente, o BES engloba conceitualmente o afeto positivo e negativo, bem como a componente cognitiva conceptualizada como satisfação com a vida, que é frequentemente medida com a *Satisfaction with life scale* (SWLS) (Diener et al., 1985). É importante salientar que Diener et al. (1985) assumiram que a satisfação é o construto de bem-estar subjetivo mais abrangente, no entanto, um indivíduo pode pensar sobre a sua vida de várias formas e, por si só, a satisfação com a vida pode representar uma visão distinta e limitada do bem-estar cognitivo global. Diener et al. (1985) salientaram ainda a sua importância referindo a satisfação com a vida como um processo cognitivo e de julgamento, que exige que os indivíduos avaliem a sua situação global de vida. Conceitualmente, os juízos de satisfação enfatizam as deficiências das circunstâncias de vida reais, em comparação com as esperadas. Ou seja, a satisfação é definida como uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com os critérios por ela escolhidos - daí a natureza subjetiva do bem-estar.

Kjell et al. (2016) argumentaram que a satisfação não deve ser concebida como um conceito abrangente ou superior que engloba o bem-estar cognitivo global, mas sim como uma parte importante do mesmo. De facto, a satisfação com a vida não representa a amplitude total do bem-estar cognitivo de um indivíduo tal como proposto por Kjell e Diener (2021). Delle et al. (2011) argumentaram que o BES não inclui o equilíbrio psicológico, a harmonia e as expectativas de vida. Isto significa que não reflete uma visão holística do mundo que incorpora

uma abordagem equilibrada e flexível ao bem-estar pessoal, ou seja, a harmonia na vida (Kjell et al., 2016).

A harmonia na vida inclui uma avaliação global mais flexível sobre se a vida de uma pessoa está em equilíbrio, a sua atenção plena, se se enquadra no seu ambiente social e está em sintonia com a sua vida (Kjell & Diener, 2021). A harmonia foi ainda definida como "a perceção de harmonia a nível interior, como paz interior, autoaceitação, serenidade, um sentimento de equilíbrio e equidade" (Delle et al., 2011; pag. 199). Também tem sido descrita como a harmonização de diferentes aspetos no mundo, e desempenhando um papel nos comportamentos individuais (Kjell et al., 2016). A inclusão da harmonia na vida é importante, porque os aspetos cognitivos da mesma, como o altruísmo, o ajustamento harmonioso, a descentralização e a flexibilidade psicológica contrastam com os componentes comumente reconhecidos da satisfação com a vida, incluindo o egocentrismo, o autoengrandecimento, a satisfação, o interesse próprio tendencioso, o egoísmo, o egocentrismo e o egotismo (Olsen et al., 2022).

A avaliação da harmonia incentiva os indivíduos a avaliarem a sua perceção global e subjetiva da harmonia na sua vida, o que inclui uma avaliação global e abrangente sobre se a sua vida envolve equilíbrio, aceitação consciente e sem juízos de valor, adaptação e sintonia com a mesma (Kjell & Diener, 2021). Ao comparar os dois conceitos utilizando a semântica quantitativa nas palavras que participantes geraram para cada termo, Kjell et al. (2013) revelaram que o conceito de satisfação está significativamente mais relacionado com a realização, a educação, o trabalho, o dinheiro e o automóvel; enquanto o conceito de harmonia está significativamente mais relacionado com o equilíbrio, a paz, a cooperação, o acordo e a meditação. A harmonia e a satisfação com a vida, tal como a maioria dos construtos de bem-estar, estão correlacionadas entre si, mas também são distintas. A harmonia, está mais relacionada com as dimensões do bem-estar psicológico, em comparação com a satisfação com a vida que se relaciona mais fortemente com a felicidade (Garcia et al., 2014).

O EWLM propões que o teletrabalho ao diminuir a interferência entre o trabalho e a vida pessoal aumenta o bem-estar geral (Grant et al., 2019; Charalampous et al., 2023). Similarmente, um estudo da Gallup (2022) mostrou que a segunda razão pela qual as pessoas preferem o trabalho híbrido é o aumento do bem-estar no geral (Wigert, 2022). O *The Evolving Office* afirmou que algumas destas razões são o facto de os modelos de trabalho híbridos permitirem que os funcionários recuperassem a saúde física; o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ser mais importante do que nunca; proporcionar ambientes de trabalho confortáveis; poder aumentar a afinidade dos trabalhadores e melhorar a cultura da empresa; a

flexibilidade ser essencial pois aumenta a satisfação profissional; e existir uma melhoria da saúde mental em resultado do ambiente de trabalho híbrido (Ergotron, 2022).

Assim, com base no EWLM (Grant et al., 2019), e nos estudos empíricos descritos anteriormente, definiu-se a seguinte hipótese (Figura 2).

**H1.** O regime de trabalho influencia positivamente a harmonia através da diminuição do conflito trabalho família.

## **1.8. Saúde Mental**

Em todo o mundo, reconhece-se cada vez mais a necessidade de abordar a saúde mental como parte integrante da melhoria da saúde e do bem-estar global ((Barry, 2009). A saúde mental é fundamental para uma boa saúde e qualidade de vida, é um recurso para a vida quotidiana e contribui para o funcionamento dos indivíduos, das famílias, das comunidades e da sociedade (Barry, 2009).

Segundo a WHO (2023a) saúde mental é “um estado de bem-estar em que um indivíduo se apercebe das suas próprias capacidades, consegue lidar com as tensões normais da vida, pode trabalhar de forma produtiva e é capaz de dar um contributo para a sua comunidade”. É uma componente integral da saúde e do bem-estar que sustenta as capacidades individuais e coletivas para tomar decisões, estabelecer relações e moldar o mundo em que se vive. Esta definição desafia a ideia de que a saúde mental é simplesmente o oposto de doença mental (World Health Organization, 2023b) e destaca os vários aspetos da saúde mental positiva, incluindo o bem-estar subjetivo e o equilíbrio afetivo, e o desenvolvimento de capacidades para gerir a vida, maximizar o potencial de cada um, participar e contribuir para a sociedade. O conceito de saúde mental positiva engloba, por conseguinte, as capacidades de desenvolvimento psicológico, emocional, intelectual, social e espiritual (Barry, 2009).

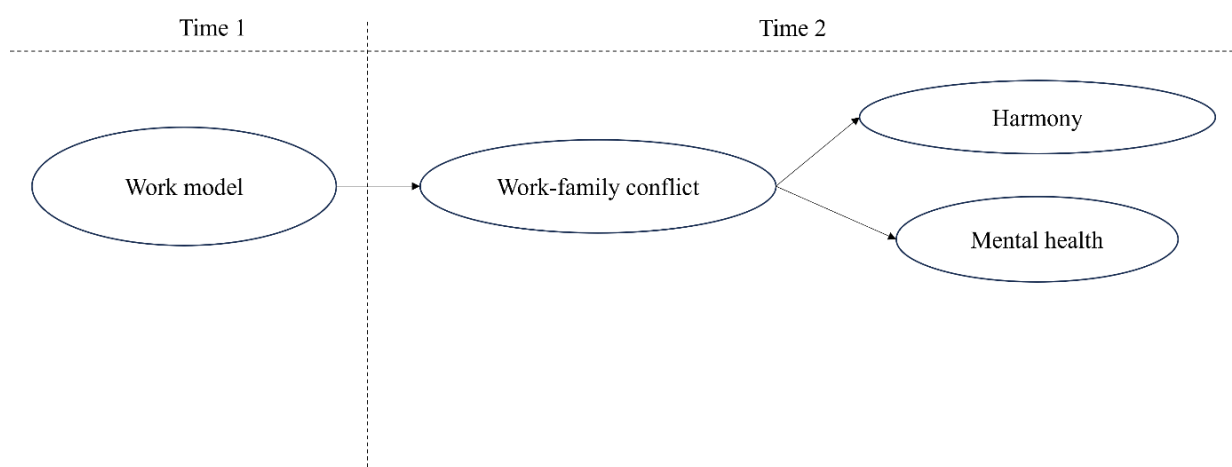
A saúde mental, tal como a doença mental, é também afetada por fatores biológicos, sociais, psicológicos e ambientais (Bhugra et al., 2013). O indivíduo no cerne do seu funcionamento está rodeado pelo mundo social, no mundo proximal incluirá a família, os empregadores, os pares, os colegas, os amigos e, no contexto distal, a sociedade e a cultura. A interação entre os indivíduos e a sociedade torna-se fundamental para a construção de comunidades saudáveis, que, por sua vez, podem promover a saúde mental (Bhugra et al., 2013). As vulnerabilidades à doença mental, ou como lhe chama o relatório da *Health Education Authority* (HEA), a despromoção da saúde mental, incluem fatores internos, como a

falta de resistência emocional, a baixa autoestima e o estatuto social, o sentimento de aprisionamento e desamparo, e problemas associados à sexualidade ou à orientação sexual, o isolamento e a fraca integração. Os fatores externos que contribuem para esta vulnerabilidade têm sido descritos como más condições sociais (habitação, pobreza, desemprego), discriminação ou abuso, conflito cultural, estigma e fraca autonomia, entre outros fatores (Health Education Authority, 1997 citado por Bhugra et al., 2013).

Segundo um estudo da IWG, 66% dos trabalhadores híbridos afirmaram que a sua saúde mental melhorou em resultado da mudança para o trabalho híbrido. Este facto é atribuído aos 81% dos inquiridos que afirmaram ter tido mais tempo para si, em comparação com o período anterior a 2020, passando agora esse tempo com a família e os amigos, a fazer exercício ou a dar um passeio durante o dia, tudo fatores que têm um impacto positivo na saúde mental (Tsipursky, 2023). Outros estudos têm mostrado que condições de trabalho positivas, como o teletrabalho (Junça Silva & Coelho, 2023), promovem a saúde mental ao promoverem práticas de autoliderança, como a gestão de tempo e a flexibilidade e autonomia (Grant et al., 2019). Em Portugal, o EWLM também demonstrou que o teletrabalho, ao promover maior flexibilidade e menor interferência entre o trabalho e a vida pessoal, não só diminuía a exaustão emocional, como melhorava a saúde mental (Junça Silva et al., 2022; 2023).

Assim, com base no EWLM e nas demonstrações empíricas, definiu-se a seguinte hipótese (Figura 2).

**H2.** O regime de trabalho influencia positivamente a saúde mental através da diminuição do conflito trabalho família.



*Figura 2. Modelo de mediação proposto*

# Método

### 2.1. Procedimento e participantes

De modo a estudar o problema de investigação, o presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para esta investigação.

Em primeiro lugar, a recolha dos dados foi feita através de um questionário anónimo (Anexo A), criado na plataforma *Qualtrics Survey Software* de modo a ser feita uma análise quantitativa. Este questionário mediu a informação demográfica dos participantes (i.e., sexo, idade, antiguidade na função), o preditor (modelo de trabalho), a variável mediadora (*work-family conflict*) e as variáveis critério (harmonia e saúde mental).

No que toca aos métodos de amostragem estes podem ser classificados como probabilísticos ou não probabilísticos. Enquanto os probabilísticos incorporam um aspeto de seleção aleatória dos participantes, que garante que cada caso na população tem a mesma probabilidade de ser selecionado, os métodos não probabilísticos utilizam uma abordagem em que a amostra é selecionada com base no julgamento subjetivo do investigador em vez de utilizar a seleção aleatória (Berndt, 2020). Na presente investigação, o tipo de amostra utilizada foi não probabilística por conveniência, dado que a seleção dos participantes foi com base na rede de contactos do investigador.

A população alvo da amostra foi a população portuguesa cujo trabalho fosse feito através de um modelo híbrido, ou seja, pessoas que trabalhassem pelo menos um dia no escritório ou pelo menos um dia de teletrabalho. De modo a recolher o máximo possível de respostas, o questionário foi divulgado em diversas redes sociais (*Linkedin, Facebook, Whatsapp*), assim como partilhado com alguns contactos de empresas que o divulgaram por meios de comunicação interna ou partilharam com alguns colaboradores.

Esta amostra consistiu em 295 pessoas, sendo que a recolha dos dados decorreu durante três meses, de julho a setembro de 2023. Dos 295 inquiridos, 60% eram mulheres e 40% homens, com uma média de idade de 35 anos ( $DP=12.103$ ) e de 8 anos de antiguidade na sua função ( $DP=9.678$ ). Em termos de regime de trabalho realizado no último mês, 70% tinham realizado trabalho híbrido, 25% trabalho presencial total e apenas 5% teletrabalho total.

### 2.2. Medidas

## **Modelo de trabalho**

A variável modelo de trabalho, foi medida através da questão “Durante o último mês em que regime de trabalho esteve”, sendo que as opções de resposta eram: Regime Presencial Total; Regime Híbrido; e Regime Teletrabalho Total.

## **Harmonia**

A harmonia foi medida através da *abbreviated three-item version of the Harmony in Life Scale* (Kjell & Diener, 2021). Um exemplo de item era “O meu estilo de vida durante o dia de hoje permitiu-me estar em harmonia”). Os participantes respondiam segundo uma escala de *Likert* de 1 a 5 (*Discordo totalmente a Concordo totalmente*). O alfa de Cronbach foi de 0,91.

## **Saúde Mental**

A saúde mental foi medida através de três itens da escala SF-36v2 *Vitality and Mental Health Scales* (e.g., “Hoje, com que frequência se sentiu calmo e relaxado?”) desenvolvida por Ware et al. (2007). Os participantes respondiam através da escala de *Likert* de 1 a 5 (*Nunca a Sempre*). O alfa de Cronbach foi de 0,70.

## **Conflito trabalho-família**

O conflito trabalho-família foi medido usando a *abbreviated version of Carlson, Kacmar, and Williams’s (2000) multidimensional measure of work–family conflict* (Matthews et al., 2010). A escala contém três itens que medem as três dimensões do conflito trabalho-família: baseado no tempo: “Tenho que perder as atividades familiares devido à quantidade de tempo que devo dedicar às responsabilidades do trabalho.”; baseado na tensão: “Muitas vezes fico tão esgotado emocionalmente quando chego em casa do trabalho que me impede de contribuir para minha família.”; e baseado no comportamento: “Os comportamentos que realizo e que me tornam eficaz no trabalho não me ajudam a ser um pai e cônjuge melhor.” Estas questões foram respondidas através da escala de *Likert* de 1 a 5 (*Discordo totalmente a Concordo totalmente*). O alfa de Cronbach foi de 0,83.

## **Variáveis de controlo**

Usou-se o sexo e a idade dos participantes como variáveis de controlo. Usou-se o sexo como controlo porque alguns estudos mostraram que as mulheres tendem a ser mais felizes que os homens (Diener et al., 2020); portanto, as diferenças entre homens e mulheres poderiam influenciar as variáveis critério (i.e. harmonia e saúde mental). Além disso, a idade também pode ser responsável pelas influências no conflito trabalho-família e na saúde mental, uma vez que foram identificadas diferenças na forma como os mais velhos e os mais jovens experienciam a vida profissional e os seus níveis de saúde mental (Livingstone & Isaacowitz, 2018).

### **2.3. Análise de dados**

No modelo de mediação (Figura 2), incluíam-se três tipos de variáveis: (1) preditor (regime de trabalho); (2) duas variáveis critério (i.e., harmonia e saúde mental); e (3) uma variável mediadora (conflito trabalho-família). Usaram-se o SPSS 28.0 e o programa de análise de dados JASP (versão 0.14.1) para testar o modelo proposto. Primeiramente foi feito o teste de normalidade. Em segundo lugar, foi realizada a análise descritiva para calcular a média e o desvio padrão de cada variável. Terceiro, foram calculadas as correlações para analisar se o regime de trabalho estava associado à variável mediadora e às variáveis critério. Quarto, foi avaliada a qualidade de ajuste do modelo de medição, para perceber o grau de severidade presente do enviesamento do método comum. Nesse sentido, verificou-se que a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)  $< 0.08$ , a raiz quadrada média residual padronizada (SRMR)  $< 0.08$ , o índice de ajuste comparativo (CFI)  $> 0.90$  e o índice de Tucker-Lewis (TLI)  $> 0.90$  evidenciando um bom ajuste do modelo aos dados (Kline, 2016).



## Resultados

### 3.1. Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade

Embora se tenham seguido alguns procedimentos recomendados para reduzir o potencial de enviesamento do método comum - ou seja, usando perguntas fechadas misturadas no meio do questionário (e.g., “Gosto de gelados”) e recorrendo a inquéritos previamente validados para avaliar as variáveis em estudo – este enviesamento não pode ser completamente evitado (Podsakoff et al., 2003). Assim, para compreender a sua presença no estudo seguimos também algumas recomendações (Podsakoff et al., 2003).

Primeiro, realizámos o teste de fator único de Harman para verificar o viés comum do método. Os resultados mostraram que o primeiro fator representou apenas 40.83% da variância total explicada; portanto, o enviesamento do método comum parece não ser um problema sério presente nos dados.

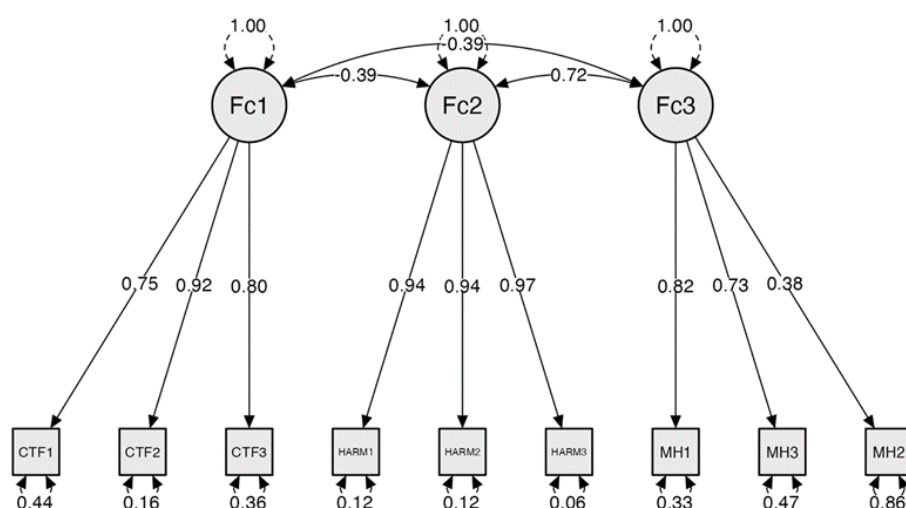
Em segundo lugar, como sugeriu (Kock, 2015), também se realizou um teste completo de avaliação de colinearidade para verificar o potencial enviesamento do método comum. Os resultados mostraram que todos os valores do fator de inflação da variância (VIF) variaram de 1.02 a 1.48; como os valores foram inferiores ao ponto de corte de 3.33, a preocupação com a multicolinearidade não foi um problema grave neste estudo.

Por fim, foram realizadas três análises fatoriais confirmatórias (AFC) para confirmar a independência das variáveis em estudo. Esta análise realizou-se no JASP. Para avaliar a adequação do modelo e compará-lo com outros modelos alternativos razoáveis, analisaram-se diversos índices de ajuste (Hair et al., 2010), nomeadamente o CFI, TLI, SRMR e RMSEA. O Modelo 1 foi o modelo hipotético de três fatores que compreendia escalas separadas para conflito-trabalho família, harmonia e saúde mental. O Modelo 2 foi um modelo de dois fatores onde a harmonia e a saúde mental foram combinados num fator único, mais o conflito trabalho-família que foi carregado num outro fator. O Modelo 3 foi uma solução unifatorial em que todos os itens foram carregados em um único fator latente. A Tabela 1 mostra que o modelo de três fatores (Modelo 1) proporcionou o melhor ajustamento aos dados ( $\chi^2/df = 1.49$ ,  $p < 0.001$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, SRMR = 0.05 e RMSEA = 0.04 CI 95 % [0.01, 0.07]) (ver Figura 3), e todos os outros modelos alternativos evidenciaram um ajustamento pior. Estes resultados, juntamente com índices de confiabilidade medidos através do alfa de Cronbach em todas as

escalas de medição, evidenciaram a validade discriminante e convergente do estudo; portanto, procedemos com o teste das duas hipóteses.

*Tabela 1. Resultados da análise fatorial confirmatória*

| Modelos  | $\chi^2/df$ | CFI  | TLI  | RMSEA | SRMR |
|----------|-------------|------|------|-------|------|
| Modelo 1 | 1.49        | 0.99 | 0.99 | 0.04  | 0.05 |
| Modelo 2 | 3.72        | 0.99 | 0.98 | 0.10  | 0.07 |
| Modelo 3 | 23.06       | 0.96 | 0.95 | 0.29  | 0.17 |



*Figura 3. Representação gráfica da análise fatorial confirmatória (Modelo 1 – três fatores)*

### 3.2. Estatística descritiva

A Tabela 2 mostra as correlações entre as variáveis, bem como seus valores de média e desvio padrão. De acordo com o sugerido por Field (2009), os desvios padrão relativamente pequenos em comparação com as médias das variáveis sugeriram que as médias representavam os dados observados. Os resultados mostraram ainda que todas as variáveis estavam correlacionadas significativamente entre si, e na direção esperada.

Conforme observado na Tabela 2, a confiabilidade das variáveis do estudo esteve acima do limite recomendado de 0.70, em linha com Fornell e Larcker (1981). O resultado da validade convergente, que mede como os indicadores do construto latente se correlacionam, revelou que os valores da Variância Média Extraída (AVE) para todos os construtos latentes do estudo tiveram acima de 0.5. Além disso, a AVE para cada construto foi avaliada em relação à sua

correlação com os outros construtos, e o valor de AVE revelou ser maior do que a correlação do construto com outros construtos, portanto, a validade convergente foi suportada. Embora a validade discriminante que demonstra como os indicadores de cada variável latente são únicos, as raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE) indicadas pelo valor diagonal de cada variável latente foram todas maiores que as correlações de cada variável. Analisou-se ainda a Variância Máxima Compartilhada (MSV); os resultados da VMS mostraram que esta foi inferior à AVE para todos os construtos; assim, a validade discriminante foi suportada. Desta forma, foram confirmadas a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante do estudo. Com base na validade do instrumento do estudo, procedeu-se à análise das hipóteses do estudo.

*Tabela 2. Estatística descritiva, correlações e confiabilidade.*

| Variáveis            | M                 | DP    | CR   | AVE  | MSV  | 1      | 2       | 3      | 4      | 5      |
|----------------------|-------------------|-------|------|------|------|--------|---------|--------|--------|--------|
| 1. Regime            | 1.79 <sup>1</sup> | 0.51  | -    | -    | -    | -      |         |        |        |        |
| 2. CTF               | 2.51 <sup>2</sup> | 1.01  | 0.90 | 0.74 | 0.12 | -0.14* | (0.86)  | [0.83] |        |        |
| 3. Harmonia          | 3.81 <sup>1</sup> | 0.86  | 0.96 | 0.88 | 0.29 | 0.12*  | -0.33** | (0.94) | [0.91] |        |
| 4. Saúde Mental      | 3.67 <sup>1</sup> | 0.71  | 0.80 | 0.58 | 0.29 | 0.12*  | -0.34** | 0.54** | (0.76) | [0.70] |
| 5. Idade             | 35.16             | 12.10 | -    | -    | -    | 0.00   | 0.17**  | 0.05   | 0.06   | -      |
| 6. Sexo <sup>3</sup> | 1.39              | 0.49  | -    | -    | -    | 0.03   | -0.06   | 0.12*  | 0.14*  | 0.15*  |

Note.  $N = 295$ ; \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.001$ .

<sup>1</sup>Código: Trabalho presencial; 2 – trabalho híbrido.

<sup>2</sup>Escalas de 1 a 5.

<sup>3</sup> Sexo códigos: 1 – feminino; 2 – masculino.

As raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVE) estão entre parêntesis. M = Média; DP = Desvio-padrão; AVE = Variância Média Extraída; MSV = Variância Máxima Compartilhada. CR = Confiabilidade Composta.

Os alfas de Cronbach estão entre []. CTF = Conflito trabalho-família.

### 3.3. Teste de hipóteses

O modelo de equações estruturais ajustou-se bem aos dados:  $\chi^2(3) = 2.18$ ,  $df = 3$ ,  $p < 0.001$ , CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMSEA = 0.06, IC 90% [0.00;0.13]), SRMR = 0.05. Os coeficientes de caminho padronizados entre as variáveis são apresentados na Figura 4.

Primeiramente, o teste do efeito indireto mostrou que o CTF mediou significativamente a relação entre o regime de trabalho e a harmonia ( $\beta = 0.10$ ;  $p < 0.05$ ; IC 95% [0.00; 0.20]). O

modelo explicou 11% da variância da harmonia ( $R^2 = 0.11$ ). Assim, a hipótese 1 foi suportada pelos dados.

Em segundo lugar, os resultados evidenciaram um padrão de resultados similar para a saúde mental; i.e., o coeficiente associado ao efeito indireto revelou ser estatisticamente significativo ( $\beta = 0.11$ ;  $p < 0.05$ ; IC95% [0.00; 0.21]). No geral, o modelo explicou 13% da variância da saúde mental ( $R^2 = 0.13$ ); logo, a hipótese 2 também recebeu suporte dos dados.

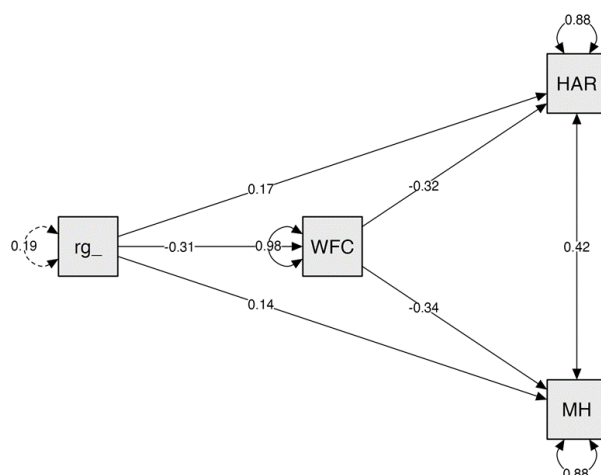


Figura 4. Coeficientes do modelo de mediação.

Tabela 3. Efeitos de mediação total, diretos e indiretos.

| Efeitos indiretos |       |                | Estimate | P    | CI<br>95%<br>LLCI | ULCI |
|-------------------|-------|----------------|----------|------|-------------------|------|
| Regime            | → CTF | → Harmonia     | 0.10*    | 0.04 | 0.00              | 0.20 |
| Regime            | → CTF | → Saúde Mental | 0.11*    | 0.04 | 0.00              | 0.21 |
| Efeitos diretos   |       |                |          |      |                   |      |
| Regime            | →     | Harmonia       | 0.17     | 0.20 | -0.09             | 0.42 |
| Regime            | →     | Saúde Mental   | 0.14     | 0.31 | -0.13             | 0.40 |
| Efeitos totais    |       |                |          |      |                   |      |
| Regime            | →     | Harmonia       | 0.27*    | 0.05 | 0.00              | 0.53 |
| Regime            | →     | Saúde Mental   | 0.24*    | 0.05 | 0.00              | 0.52 |

Note.  $N = 295$ ; \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.001$ . CTF = Conflito-trabalho família.

## Discussão

### 4.1. Discussão dos resultados

Esta investigação usa o EWLM (Grant et al., 2019) para desenhar um modelo concetual no qual testa se o conflito trabalho-família medeia a relação entre o trabalho híbrido e a harmonia e a saúde mental. De um modo geral, este estudo mostra que o conflito trabalho-família é um mecanismo explicativo da relação entre o regime de trabalho e indicadores de bem-estar (i.e., harmonia e saúde mental).

#### *Implicações teóricas*

Primeiro, os resultados mostram que o conflito trabalho-família medeia a relação entre o modelo de trabalho e a harmonia. Ou seja, os colaboradores que estão num regime de trabalho híbrido, tendem a ter níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família que, por sua vez, tende a aumentar a sua harmonia na vida. O EWLM (Grant et al., 2019) argumenta que regimes mais flexíveis de trabalho, como o teletrabalho, ao proporcionarem flexibilidade e autonomia no trabalho não só reduzem as interferências entre o trabalho e a vida pessoal como promovem o bem-estar dos trabalhadores. Este modelo tem sido recentemente usado e demonstrado ser eficaz para compreender a influência do teletrabalho no bem-estar (Charalampous et al., 2023). Similarmente, diversos estudos empíricos têm mostrado que a mudança para o modelo de trabalho híbrido beneficia consideravelmente os trabalhadores e as organizações (e.g., Andrade & Petiz Lousã, 2021). Para além de prometer maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores (Charalampous et al., 2019), também aumenta a satisfação, o bem-estar e a felicidade dos colaboradores (Naqshbandi et al., 2023). O estudo da Gallup de 2022 mostrou também que este modelo de trabalho aumenta simultaneamente o *work-life balance*, diminui o *burnout* e o stress ocupacional. Os trabalhadores percecionam que as suas disposições afetivas em teletrabalho tendem a promover o seu bem-estar e a sua produtividade (Wigert & White, 2022). Do mesmo modo, outro estudo da Gallup de 2022, mostrou que as pessoas preferem o trabalho híbrido porque se sentem melhor e mais felizes (Wigert, 2022), uma vez que este regime de trabalho lhes permite recuperar a saúde física (através da pratica de hábitos mais saudáveis e menos desgaste psicológico, como por exemplo, o stress experienciado no trânsito); promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e estimula a flexibilidade o que aumenta a satisfação profissional e melhora a saúde mental

(Ergotron, 2022). Assim, regimes de trabalho híbrido não apenas diminuem o conflito trabalho-família como aumentam a harmonia do trabalhador.

Da mesma forma, os resultados demonstraram que os colaboradores que estão num regime de trabalho híbrido, tendem a ter níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família e, por sua vez, melhores níveis de saúde mental. Estes resultados vão de encontro ao argumento usado pelo EWLM (Grant et al., 2019) e a diversos estudos empíricos que têm demonstrado a relação positiva entre o teletrabalho e a saúde mental. Torna-se relevante referir o estudo da IWG de 2022, onde 66% dos trabalhadores híbridos afirmaram que a sua saúde mental melhorou em resultado da mudança para este regime de trabalho e que este facto era explicado pelo maior tempo para uso pessoal/familiar (e.g., usado com a família e os amigos, a fazer exercício ou a dar um passeio durante o dia; Tsipursky, 2023) e pela diminuição dos conflitos entre o trabalho e a vida pessoal/familiar. Outros estudos têm consistentemente demonstrado que o conflito trabalho-família melhora a contribuição do indivíduo quer para a família, quer para o trabalho, e como tal, melhora os resultados familiares, como a satisfação com a vida, conjugal e familiar e a saúde física e psicológica (e.g., menos stress e sintomas depressivos; Kossek & Lee, 2017). As vantagens do teletrabalho e do trabalho híbrido, segundo o POST (Mutebi & Hobbs, 2022) incluem o aumento do bem-estar e da satisfação profissional, assim como, a redução do conflito entre a vida profissional e familiar. Segundo a ONS, em fevereiro de 2022, quase metade das pessoas que trabalhavam remotamente referiram que isso melhorava o seu bem-estar (47%) e mais de três quartos destas pessoas (78%) afirmaram que poderem trabalhar a partir de casa lhes proporcionava um melhor *work-life balance* (Mutebi & Hobbs, 2022) e saúde mental (indicada pela diminuição de stress ou outras perturbações psicológicas). Bloom et al. (2023) mostraram ainda que o teletrabalho reduziu as taxas médias de desgaste emocional em 33% e melhorou a satisfação com o trabalho devido à flexibilidade promovida pelo teletrabalho. Por último, o trabalho híbrido dá a flexibilidade e a autonomia necessárias para promover o *work-life balance* uma vez que oferece aos trabalhadores um maior nível de controlo sobre o local e o momento em que as suas tarefas de trabalho são executadas e, como tal, melhora a sua saúde mental (Hopkins & Bardoel, 2023).

Em suma, o regime de trabalho híbrido diminui o conflito trabalho-família e, por consequência, aumenta a harmonia na vida e a saúde mental.

## **4.2. Limitações do estudo e sugestões futuras**

Este estudo tem várias limitações. Em primeiro lugar, há que destacar o tamanho reduzido da amostra (295 pessoas); amostras pequenas prejudicam a validade interna e externa de um estudo ao limitarem a generalização dos resultados e porem em causa a fiabilidade dos mesmos (Faber & Fonseca, 2014). Em segundo lugar, o estudo foi realizado através de medidas de auto reporte, isto é, medidas que se baseiam no relato de um indivíduo sobre os seus sintomas, comportamentos, crenças ou atitudes (Levin-Aspenson & Watson, 2018). Este tipo de recolha de informação tem algumas limitações, como por exemplo, as pessoas são muitas vezes tendenciosas quando relatam as suas próprias experiências - desejabilidade social (Devaux & Sassi, 2015) e, como tal, podem limitar a fiabilidade dos resultados obtidos.

Por fim, o facto de o *design* do estudo ser do tipo *cross-sectional*, isto é, os dados serem analisados num único período de tempo, também é uma limitação. Embora este tipo de design tenha vantagens como a rapidez da recolha dos dados e de permitir recolhê-los sobre algumas variáveis diferentes para ver como estas influenciam uma determinada condição, têm também algumas desvantagens (Cherry, 2022). Nem sempre é possível ter a certeza de que as condições que este tipo de estudo mede são o resultado da influência de um determinado fator. Em muitos casos, as diferenças entre indivíduos podem ser atribuídas à variação entre os participantes do estudo. Deste modo, as relações de causa e efeito são mais difíceis de determinar num estudo *cross-sectional* do que num estudo longitudinal (Cherry, 2022). Para além disso, os estudos *cross-sectional* podem dar origem ao enviesamento pelo método comum (Podsakoff et al., 2003). Não obstante, foram tomadas algumas medidas para identificar a presença do enviesamento pelo método comum, nomeadamente, as análises fatoriais confirmatórias e os estudos da validade e confiabilidade das medidas. Estas análises mostraram que a presença do enviesamento pelo método comum não era um problema significativo nos dados.

Posto isto, é sugerido para futuras investigações que se use uma maior amostra com o objetivo de tirar conclusões mais fiáveis. Sugere-se, também, que o modo de recolha de dados seja através de um estudo longitudinal ou diário, ou seja, ao longo de vários dias, para que sejam analisadas as flutuações do bem-estar e saúde mental dos indivíduos.

## **4.3. Implicações práticas**

Perante esta nova realidade de trabalho, este estudo vem mostrar a necessidade de as empresas se adaptarem ao mesmo, uma vez que este modelo está a demonstrar um conjunto de efeitos benéficos. As organizações precisam, assim, de dar mais importância a este modelo flexível

uma vez que este se torna cada vez mais um fator de atração e de retenção de colaboradores e das gerações mais jovens (Hyman et al., 2022)

Em primeiro lugar, as organizações onde o trabalho remoto é possível deverão avaliar como está a ser realizado o trabalho e qual o modelo mais vantajoso para as suas equipas. Os *managers* destas organizações devem começar por perguntar aos membros das suas equipas o que está a funcionar no seu trabalho, o que não está e o que é mais eficaz para eles (Wigert & White, 2022), de modo a perceber se optar por este modelo é viável e benéfico, vendo depois como essas respostas mudam com o tempo. Uma vez que, cada vez mais, as pessoas dão valor à flexibilidade e a trabalhar nos seus próprios horários, as organizações e os gestores de pessoas podem apoiar os seus trabalhadores estabelecendo expectativas claras em relação aos resultados, definindo objetivos realistas, gerindo as equipas remotas com uma estratégia orientada para os resultados e oferecendo flexibilidade para gerir os horários de trabalho (Andrade & Petiz Lousã, 2021).

As empresas têm de conceber e avaliar cuidadosamente as condições de teletrabalho, ou seja, fornecer equipamento técnico adequado para trabalhar remotamente, garantir que as pessoas têm recursos físicos de trabalho em casa, e oferecer formações, recomendações e políticas sobre como organizar o teletrabalho (Blahopoulou et al., 2022). As organizações devem, também, monitorizar a implementação do teletrabalho e avaliar a satisfação dos trabalhadores com o mesmo. Os departamentos de recursos humanos devem avaliar os resultados pessoais e profissionais do teletrabalho através de inquéritos ou entrevistas e implementar medidas que ajudem este modelo a conduzir ao bem-estar e à saúde mental (Blahopoulou et al., 2022). Por fim, a adoção de plataformas de comunicação adequadas que facilitem a cooperação e a partilha de conhecimentos pode ajudar a otimizar o desempenho dos indivíduos e das equipas evitando interrupções desnecessárias dos colegas de trabalho ou dos supervisores e permitindo que todos acedam à informação no momento em que precisam dela (Andrade & Petiz Lousã, 2021).

## Conclusão

A pandemia COVID-19 veio impulsionar o teletrabalho e o trabalho híbrido, o que, para além de ter mudado a vida das pessoas, mudou a forma como as organizações e os indivíduos percecionam o trabalho. Com o objetivo de preencher a lacuna da literatura portuguesa relativamente ao impacto do modelo de trabalho híbrido do teletrabalho, esta investigação desenha um modelo concetual no qual testa se o conflito trabalho-família medeia a relação entre o trabalho híbrido e a harmonia e a saúde mental. Assim sendo, este estudo vem mostrar, de um modo geral, que o conflito trabalho-família é um mecanismo explicativo da relação entre o regime de trabalho e indicadores de bem-estar (i.e., harmonia e saúde mental). Ou seja, mostra que os colaboradores que estão num regime de trabalho híbrido, tendem a ter níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família que, por sua vez, tende a aumentar a sua harmonia na vida e os seus níveis de saúde mental.

A relevância deste estudo prende-se com o facto de mostrar que o teletrabalho, ao ser um regime mais flexível na forma de trabalhar e das pessoas gerirem a sua vida pessoal e profissional, tem efeitos benéficos ao nível do bem-estar. Especificamente, esta investigação permitiu perceber que o trabalho híbrido tem um impacto tanto no trabalho como na vida pessoal dos indivíduos, e permitiu observar que os colaboradores que estão neste regime de trabalho, tendem a ter níveis mais reduzidos de *work-family conflict*, uma maior harmonia e mais saúde mental.

Deste modo, esta investigação vem, também, realçar a relevância e o impacto do trabalho híbrido nas organizações e a importância de estas se adaptarem ao mesmo. Posto isto, as organizações necessitam de usar esta nova realidade a seu favor, e de se adaptar a este modelo mais flexível, de modo a contribuir para um maior bem-estar dos seus colaboradores, com o objetivo de promover uma cultura de harmonia e saúde mental.



## Referências Bibliográficas

- Alexander, A., Cracknell, R., Smet, A. De, Langstaff, M., Mysore, M., & Ravid, D. (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#/>
- 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(103). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci11030103>
- Antino, M., Ruiz-Zorrilla, P., Sanz-Vergel, A. I., León-Pérez, J. M., & Rodriguez-Muñoz, A. (2022). The role of job insecurity and work-family conflict on mental health evolution during COVID-19 lockdown. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 667–684. <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Barry, M. M. (2009). Addressing the Determinants of Positive Mental Health: Concepts, Evidence and Practice. *International Journal of Mental Health Promotion*, 11(3), 4–17. <https://doi.org/10.1080/14623730.2009.9721788>
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–338. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Berndt, A. E. (2020). Sampling Methods. *Journal of Human Lactation*, 36(2), 224–226. <https://doi.org/10.1177/0890334420906850>
- Bhugra, D., Till, A., & Sartorius, N. (2013). What is mental health? *International Journal of Social Psychiatry*, 59(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/0020764012463315>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023). How Hybrid Working From Home Works Out. In *NBER Working Paper* (Vol. 30292).
- 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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2023). Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 45–68.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Cherry, K. (2022). How Do Cross-Sectional Studies Work? Gathering Data From a Single Point in Time. *Verywell Mind*, 1–5. <https://www.verywellmind.com/what-is-a-cross-sectional-study-2794978>
- Delle, A. F., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185–207. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9632-5>
- Devaux, M., & Sassi, F. (2015). Social disparities in hazardous alcohol use : self-report bias may lead to incorrect estimates. *European Journal of Public Health*, 26(1), 129–134. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckv190>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103–157. <https://doi.org/10.1007/bf01207052>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Diener, E., Sapyta, J. J., & Eunkook, S. (1998). Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being. *Psychological Inquiry*, 7965(April). <https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901>
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive Emotions at Work. *Annual Review of*

- Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451–477.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Egan, B. (1997). Feasibility and Cost Benefit Analysis. *International Telework Association Annual International Conference*.
- Ergotron. (2022). *The Evolving Office: Empower Employees to Work Vibrantly in 2022*.
- Faber, J., & Fonseca, L. M. (2014). How sample size influences research outcomes. *Dental Press J Orthod*, 19(4), 27–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/2176-9451.19.4.027-029.ebo>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3150980>
- French, K. A., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). Supplemental Material for A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Social Support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284–314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120.supp>
- Future Forum. (2022). *Future Forum Pulse Summer Snapshot 2022. July*.  
<https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/07/Future-Forum-Pulse-Report-Summer-2022.pdf>
- Garcia, D., Nima, A. Al, & Kjell, O. N. E. (2014). The affective profiles, psychological well-being, and harmony: Environmental mastery and self-acceptance predict the sense of a harmonious life. *PeerJ*, 2014(1), 1–21. <https://doi.org/10.7717/peerj.259>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles . *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291–303. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00519-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00519-8)
- 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), 77–92.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for

- Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting: measurement and policy issues. *Journal of the American Planning Association*, 61(1), 99–111.
- Health Education Authority. (1997). *Mental Health Promotion: A Quality Framework*. Health Education Authority.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Hyman, M., Powder, M., & Pietsch, P. (2022). *Retaining My Generation: Retention Strategies for Generation X and Generation Z Federal Employees*.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*, July, 28–48. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Junça Silva, A. (2023). *The Telework Pet Scale: Development and psychometric properties*. 63, 55–63. <https://doi.org/10.1016/j.jveb.2023.05.004>
- Junça Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2022). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352>
- Junça Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2023). Validation of the E-Work Life Scale for the Portuguese Population. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 30(1), 93–105. <https://doi.org/10.4473/TPM30.1.7>
- Junça Silva, A., & Coelho, N. (2023). The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness. *Kybernetes*, 52(10), 4357–4374.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kjell, O., Daukantaitė, D., Hefferon, K., & Sikström, S. (2016). The Harmony in Life Scale Complements the Satisfaction with Life Scale: Expanding the Conceptualization of the Cognitive Component of Subjective Well-Being. *Social Indicators Research*, 126(2), 893–919. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0903-z>
- Kjell, O., & Diener, E. (2021). Abbreviated Three-Item Versions of the Satisfaction with Life

- Scale and the Harmony in Life Scale Yield as Strong Psychometric Properties as the Original Scales. *Journal of Personality Assessment*, 103(2), 183–194. <https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1737093>
- Kjell, O., Hefferon, K., Garcia, D., & Sikström, S. (2013). Enhancing Environmental and Social Sustainability: Harmony with Life Scale as a Complement to Satisfaction with Life. *Positive Psychology Congress, June*, 4–5.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict The Growing Societal Importance of Work-Family Conflict Work-Family and Work-Life Conflict. *Oxford Research Encyclopedias, Business and Management.*, October, 1–22.
- Levin-Aspenson, H. F., & Watson, D. (2018). Mode of Administration Effects in Psychopathology Assessment : Analyses of Gender , Age , and Education Differences in Self-Rated Versus Interview-Based Depression. *Psychological Assessment*, 30(3), 287–295. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/pas0000474>
- Livingstone, K. M., & Isaacowitz, D. M. (2018). The Roles of Age and Attention in General Emotion Regulation, Reappraisal, and Expressive Suppression. *Psychology and Aging. American Psychological Association*, 33(3). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1037/pag0000240>
- Matthes, K. (1992). Telecommuting: balancing business and employee needs. *HR Focus*, 69(3).
- Matthews, R. A., Kath, L. M., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 75–90. <https://doi.org/10.1037/a0017443>
- Mutebi, N., & Hobbs, A. (2022). *The impact of remote and hybrid working on workers and organisations* (Issue 49).
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>

- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health ? *BMC Public Health*, 20(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2022). Facing the Post-Pandemic Challenges : The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *Int. J. Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph192114388>
- Olsen, S. O., Khoi, N. H., & Tuu, H. H. (2022). The “Well-Being” and “Ill-Being” of Online Impulsive and Compulsive Buying on Life Satisfaction: The Role of Self-Esteem and Harmony in Life. *Journal of Macromarketing*, 42(1), 128–145. <https://doi.org/10.1177/02761467211048751>
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x>
- Oren, L., & Levin, L. (2017). Work-family conflict/enrichment: the role of personal resources. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1102–1113. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2014-0135>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(February), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1)
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach.

- Personnel Review*, 51(8), 1990–2020. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455–464.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Taser, D., Aydin, E., Torgaloz, A. O., & Rofcanin, Y. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. *Computers in Human Behavior*, 127(September 2021), 107020. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107020>
- Tsipursky, G. (2023). The Surprising Health Benefits of Hybrid Work. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/intentional-insights/202304/the-surprising-health-benefits-of-hybrid-work>
- Ware, J. E., Kosinski, M., Bjorner, J. B., Turner-Bowker, D. M., Gandek, B., & Maruish, M. E. (2007). *User's manual for the SF-36v2® Health Survey* (2nd ed.). QualityMetric Incorporated.
- Waterman, A. S. (1993). *Two Conceptions of Happiness : Contrasts of Personal Expressiveness ( Eudaimonia ) and Hedonic Enjoyment*. 64(4), 678–691.
- Wigert, B. (2022). The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data. *Workplace. Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2022). Returning to the Office: The Current, Preferred and Future State of Remote Work. *Workplace. Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx>
- Wigert, B., & White, J. (2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. *Workplace. Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>
- World Health Organization. (2021). *Health Promotion Glossary of Terms 2021*.
- World Health Organization. (2023a). Mental health, World Health Organization. Available at: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> (Acedido a 15 de outubro 2023).
- World Health Organization. (2023b). Mental health, World Health Organization. Available at: <https://www.who.int/data/gho/data/themes/theme-details/GHO/mental-health> (Acedido a 15 de outubro 2023).



## **Anexos**

### **Anexo A - Questionário**

#### **Bloco 1 - Introdução**

##### **Implicação diária do trabalho híbrido**

Chamo-me Mariana Talefe Lopes e encontro-me no segundo ano de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Este questionário tem como objetivo recolher dados para a elaboração da minha Dissertação que incide no trabalho híbrido e a sua implicação diária. O questionário é anónimo e todos os dados recolhidos confidenciais. Agradeço desde já pela colaboração!

Caso seja necessário, o meu email é: mbstl@iscte-iul-pt

#### **Bloco 2 – Dados Demográficos**

É pedido que insira algumas informações pessoais e dados demográficos com relevância para o estudo.

1. Idade (em anos)\*
2. Género\*
  - Feminino
  - Masculino
  - Outro
3. Função\*
4. Antiguidade na função (em Anos)\*
5. Durante o último mês em que regime de trabalho esteve:\*
  - Regime Presencial Total
  - Regime Híbrido
  - Regime Teletrabalho Total
6. Número de Filhos dependentes

\*Resposta obrigatória

#### **Bloco 3 - Harmonia**

É pedido que responda às seguintes afirmações segundo a escala de *Likert* de 1 a 5 - Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente

1. O meu estilo de vida durante o dia de hoje permitiu-me estar em harmonia.
2. Considerando a maioria dos aspetos da minha vida, hoje considero que estes estiveram equilibrados.
3. Hoje, estive em harmonia.

#### **Bloco 4 - Saúde Mental**

É pedido que responda às seguintes questões segundo a escala de *Likert* de 1 a 5 - Nunca; Poucas vezes; Algumas vezes; A maior parte do tempo; Sempre

1. Hoje, com que frequência se sentiu feliz?
2. Hoje, com que frequência se sentiu tão deprimido(a) que nada o(a) conseguiu animar?
3. Hoje, com que frequência se sentiu almo e relaxado?

#### **Bloco 5 - Conflito trabalho-família**

É pedido que responda às seguintes afirmações segundo a escala de *Likert* de 1 a 5 - Discordo totalmente a Concordo totalmente

1. Tenho que perder as atividades familiares devido à quantidade de tempo que devo dedicar às responsabilidades do trabalho.
2. Muitas vezes fico tão esgotado emocionalmente quando chego em casa do trabalho que me impede de contribuir para minha família.
3. Os comportamentos que realizo e que me tornam eficaz no trabalho não me ajudam a ser um pai e cônjuge melhor.

Muito obrigada pela colaboração!