



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas

***A relação entre o Work-Life Balance e o Bem-Estar na
Profissão de Enfermagem: O papel mediador da
Flexibilidade***

Orientadora: Professora Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

MARIA BEATRIZ LEMOS ROCHA

2023

www.ulusofona.pt

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas

***A relação entre o Work-Life Balance e o Bem-Estar na
Profissão de Enfermagem: O papel mediador da
Flexibilidade***

**Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa
no dia 15/12/2023, perante o júri, nomeado pelo Despacho
de Nomeação n.º: 492/2023, de 27 de novembro de 2023,
com a seguinte composição:**

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Arguente: Prof. Doutor Luís Alberto Santos Curral
(Universidade de Lisboa)
Orientador: Profª. Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Maria Beatriz Lemos Rocha

2023

Agradecimentos

Gostaria de aproveitar este espaço para expressar a minha gratidão para com todas as pessoas que contribuíram de forma significativa para a realização deste trabalho e para a conclusão do meu mestrado com sucesso.

Primeiramente, quero agradecer à minha família. Aos meus pais, por todo o amor e apoio, à minha irmã por todo o incentivo e ao meu irmão por ser uma fonte de inspiração.

À minha orientadora, que não sei como lhe agradecer o suficiente pelo apoio, pela dedicação, pelas palavras sábias nas horas certas. Este trabalho não poderia ter acontecido de outra forma! Agradeço também a todos os professores e colegas que contribuíram indiretamente para o meu desenvolvimento.

Aos meus amigos, que estiveram do meu lado durante este mestrado, e que me apoiam em momentos de dúvidas, partilham comigo as suas opiniões e me ajudam a equilibrar o meu estado de espírito. Um agradecimento especial à Mafalda, à Neuza e à Sara. Ao quarteto fantástico do meu mestrado, e à Raquel, obrigada por me fazerem querer sempre melhor!

Às estrelas do meu céu, que me vêm lá de cima e me empurram para o bom caminho e que me desafiam sempre a puxar por mim e a ser melhor. Obrigada, avós! Obrigada, José Gabriel!

Aos meus colegas de trabalho, que lutam comigo diariamente na melhoria das condições de trabalho e na melhoria dos cuidados que prestamos aos nossos doentes. Aos que me motivam, que me apoiam e que me ajudam a ser melhor enfermeira. Obrigada pela vossa partilha de conhecimentos, por controlarem as minhas emoções e por me ajudarem quando tudo parece desabar. Um especial agradecimento à Inês e à Cátia!

Por fim, só me resta agradecer ao Afonso. Não tenho palavras que descrevam o quanto ele me ajuda. O Afonso faz das minhas lutas dele, e não poderia pedir outra pessoa para partilhar a vida comigo. Obrigada por seres uma pessoa que me inspira, que me quer bem e que luta comigo. Obrigada por me aturares em momentos de crise e em momentos de alegria. Obrigada por acreditares em mim e por seres o meu pilar na vida.

As minhas conquistas só são possíveis com o contributo de todas estas pessoas, por isso, estou eternamente grata a todos os que fazem parte da minha vida. Muito obrigada a todos!

Resumo

A profissão de enfermagem é um pilar essencial do sistema de saúde global. Atualmente, os enfermeiros enfrentam várias dificuldades, que geram um impacto negativo no seu bem-estar, e exigem a reformulação da estrutura da profissão, assim como das práticas e medidas de apoio a estes profissionais. É neste sentido, que o bem-estar nos enfermeiros é fundamental, tanto para a saúde dos mesmos, como para a qualidade dos cuidados prestados.

Estão demonstrados os benefícios do *work-life balance* para o alcance do bem-estar, pelo que é imperativo perceber formas de melhorar esta relação. Assim, este estudo pretende analisar qual a relação entre estas variáveis e a flexibilidade na profissão de enfermagem, oferecendo uma perspetiva crítica sobre como melhorar as condições laborais. Para tal, pretende-se responder à seguinte questão: Como é que a flexibilidade medeia a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar nos Enfermeiros?

De acordo com os resultados da presente dissertação, os enfermeiros afirmam não ter flexibilidade, tendo-se verificado que esta variável atua como mediadora na relação entre o *work-life balance* e o bem-estar. Os resultados do estudo indicam que apesar da flexibilidade ser importante nesta relação, é insuficiente e são necessárias novas estratégias que permitam melhorar o bem-estar nos enfermeiros.

Palavras-Chave: Bem-Estar, Enfermagem, Flexibilidade, *Work-Life Balance*.

Abstract

Nursing is a pillar of the global healthcare system. However, nurses are currently facing various challenges that have a negative impact on their well-being, and require a reformulation of the profession's structure, as well as supportive practices and measures. Following this, it becomes clear that nurses' well-being is crucial, both for their own health and for the quality of nursing care.

The benefits of work-life balance for achieving well-being are well-documented, making it imperative to explore new ways to improve this relationship. Therefore, this study aims to analyze the connection between well-being, work-life balance, and flexibility, providing a critical perspective on how to enhance working conditions. To this end, it seeks to answer the following question: How does flexibility mediate the relation between work-life balance and nurses' well-being?

In general, nurses report a lack of flexibility, nevertheless this variable acts as a mediator in the relationship between work-life balance and well-being. Furthermore, the study's results indicate that while flexibility is important in this relationship, it is insufficient, and new strategies are needed to improve nurses' well-being.

Keywords: Flexibility, Nursing, Well-Being, Work-Life Balance.

Abreviaturas

COVID-19 – Pandemia SARS-CoV-2

DGS – Direção-Geral da Saúde

FWA's – *Flexible Work Arrangements*

ICN – *International Council of Nurses*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

REPE – Regulamento do Exercício Profissional do Enfermeiro

WLB – *Work-Life Balance*

Índice geral

Introdução	13
1. Revisão da Literatura.....	16
1.1. Bem-Estar	18
1.2 A relação entre o <i>Work-Life Balance</i> e o Bem-Estar.....	21
1.3. A relação entre a Flexibilidade e o Bem-estar	28
1.4. A relação entre <i>Work-life balance</i> , Flexibilidade e Bem-estar	34
2. Metodologia.....	39
2.1. Caracterização da amostra	45
3. Resultados.....	47
4. Discussão de Resultados.....	54
Mérito	57
Limitações e Investigação Futura	58
Conclusão	59
Referências bibliográficas	60

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dimensões e indicadores da variável Work-Life Balance.....	41
Tabela 2. Dimensões e indicadores da variável Flexibilidade/FWA.....	43
Tabela 3. Dimensões e indicadores da variável Bem-Estar Positivo.	45
Tabela 4. Média, Desvio-Padrão e Variâncias das variáveis.....	50
Tabela 5. Valores de correlação bivariada linear de R de Pearson.....	51
Tabela 6. Análise de mediação para o Bem-estar com reamostragem bootstrap.	52
Tabela 7. Análise de mediação para o Bem-estar com reamostragem bootstrap.	53

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de mediação da relação entre Work-life balance, Flexibilidade e Bem-estar.	38
Figura 2. Frequências de resposta dos participantes em relação à caracterização do horário de trabalho quando à flexibilidade	47
Figura 3. Frequências de resposta dos participantes em relação à percepção de flexibilidade no trabalho.	48
Figura 4. Frequências de resposta dos participantes em relação à flexibilidade de horário.....	49
Figura 5. Frequências de resposta dos participantes em relação à flexibilidade de local de trabalho.	49

Introdução

A profissão de enfermagem assume um pilar essencial do sistema de saúde global, e, de acordo com a Carta para a Mudança do Conselho Internacional de Enfermeiros (*International Council of Nurses – ICN*) (2023), é inegável que os enfermeiros desempenham um papel fundamental para comunidades mais saudáveis, sociedades com capacidade de resposta, economias prósperas e nações poderosas, assegurando o acesso a serviços de saúde de qualidade a todos. Os enfermeiros destacam-se como o maior grupo de profissionais de saúde, e por serem, usualmente, o primeiro contacto com as pessoas, são considerados a linha da frente dos cuidados de saúde. É neste sentido, que se pode entender os enfermeiros como a base do sistema de saúde, para o qual desempenham um papel importante na promoção da mesma, bem como na prevenção de doenças, na gestão de condições crónicas e no acesso a sistemas de saúde e sociais (ICN, 2023).

Contudo, a enfermagem é uma das profissões de maior relevância e complexidade, e em particular no setor da saúde. Os enfermeiros enfrentam diariamente uma sobrecarga ao nível do volume e horas de trabalho, bem como a níveis de dotação inadequados, a recursos limitados e a perdas e sofrimento (Søvold *et al.*, 2021). Adicionalmente, o ambiente de trabalho dos enfermeiros caracteriza-se por ser um ambiente perigoso, tendo em conta que estes estão sujeitos à exposição de agentes patogénicos, a horários de trabalho longos, a trabalho por turnos, a distúrbios psicológicos, a cansaço extremo, a estigma e a violência física e psicológica (ICN, 2023).

Não obstante o supracitado, no panorama português, a enfermagem encontra-se numa situação de precariedade. Os enfermeiros são frequentemente desvalorizados, trabalham mais horas, com menos apoio e com menos condições, o que tem consequências diretas na segurança dos seus cuidados e na sua própria saúde (DGS, 2021).

De acordo com Alves *et al.* (2012), os níveis de insatisfação na enfermagem são neste momento bastante significativos, o que torna evidente a necessidade de mudança. Os cuidados de saúde estão deveras complexos, e a procura pelos mesmos ultrapassa a capacidade de resposta dos sistemas de saúde.

Em Portugal, em 2021, o número de enfermeiros por mil habitantes era de 7.8, enquanto a média na Europa era de 8.8 (INE, 2023; OECD, 2021). A necessidade de enfermeiros é evidente. A escassez de enfermeiros a nível mundial é uma emergência sanitária global, que, de acordo com a OMS (2020), tem tendência a agravar-se à medida que a população

envelhece, que ocorre uma maior procura de serviços de saúde, uma oferta limitada de enfermeiros qualificados e uma maior intenção de abandono de profissão. Face a este cenário, torna-se claro que são necessárias políticas, e consequentemente práticas, que promovam o contentamento com a profissão e a melhoria das condições da mesma.

De acordo com o ICN (2023), para um sistema de saúde eficaz, é necessária uma força de trabalho saudável, interessada e produtiva, pelo que o alcance de uma transformação significativa no sistema de saúde, tem por base a valorização dos profissionais de saúde. Investimentos na área da saúde, têm benefícios significativos, tais como aumento da produtividade, crescimento económico e redução dos custos de saúde.

Em suma, os vários problemas abordados impõem a reformulação de políticas, e em particular práticas comuns a estes profissionais. É necessário explorar todas as soluções e possibilidades de melhoria para esta classe profissional.

O *work-life balance* (WLB) tem apresentado resultados positivos a nível da produtividade, do desempenho e motivação dos trabalhadores, bem como da taxa de retenção (Nilsen *et al.*, 2017, Parente, 2022, Bataineh, 2019), pelo que promover o WLB em enfermagem poderá trazer benefícios, nomeadamente poderá potenciar o bem-estar. A flexibilidade no trabalho é uma prática que tem vindo a ser cada vez mais estudada e desenvolvida pelas organizações, e permite aos trabalhadores a oportunidade de ter um maior controlo sob o seu trabalho e um maior poder de decisão no que respeita às suas responsabilidades familiares (Andrade, 2011).

É neste contexto que se pretende estudar a relação entre o bem-estar, o WLB e a flexibilidade. A questão formulada para o presente trabalho, que tem como objetivo geral estudar a problemática do bem-estar na profissão de enfermagem, através da flexibilidade e *work-life balance*, tal como preconizado por Alameddine *et al.* (2023), é: Como é que a flexibilidade medeia a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar nos Enfermeiros?

Foram estabelecidos 4 objetivos específicos neste trabalho, sendo eles:

a) estudar a relação entre o WLB e o bem-estar; b) estudar a relação entre a flexibilidade e o bem-estar; c) estudar a relação entre o WLB e a flexibilidade; d) estudar como é que a flexibilidade influencia o WLB e o bem-estar.

Neste contexto, torna-se evidente a urgência de uma abordagem profunda e abrangente para resolver os desafios que afetam a profissão de enfermagem. Este estudo visa contribuir

para a compreensão da relação entre o WLB, a flexibilidade, e o bem-estar dos enfermeiros, oferecendo uma perspetiva crítica sobre como melhorar as condições laborais.

É evidente a urgência de uma abordagem profunda para solucionar ou diminuir o impacto que os desafios que a profissão de enfermagem acarreta, e é a gestão que desempenha um papel fundamental na implementação de políticas e práticas que visam melhorar as condições de trabalho dos enfermeiros; uma vez que é através da gestão que se obtém resultados através do esforço conjunto, e da interpretação dos objetivos propostos e transformação dos mesmos em ação empresarial (Teixeira, 2017), nomeadamente os objetivos 3 (saúde de qualidade) e 8 (trabalho digno e crescimento económico) para o desenvolvimento sustentável 2023. Especificamente, o presente trabalho visa perceber de que forma o WLB e as práticas de flexibilidade potenciam o bem-estar geral dos enfermeiros.

Por forma a cumprir com os objetivos propostos, estruturalmente, este trabalho encontra-se dividido em seis partes. Primeiramente, apresenta-se a introdução, onde é descrita a contextualização do trabalho e do tema, caracterizada a problemática, apresentada a questão de investigação assim como os objetivos do estudo e a estrutura do trabalho. De seguida, é apresentada a revisão da literatura, que engloba uma caracterização da enfermagem atual, o desenvolvimento dos conceitos de WLB, flexibilidade e bem-estar e a relação destes conceitos entre si. Seguidamente, na metodologia, é apresentada a perspetiva de investigação, o tipo de investigação, os métodos utilizados e a caracterização da amostra. Nos resultados, é realizada a apresentação e análise das informações previamente recolhidas e posteriormente na discussão de resultados, são interpretados os resultados, discutindo os mesmos e as implicações que estes têm no presente trabalho. Por fim, é descrito sinteticamente todo o trabalho de investigação, avaliados os objetivos definidos e apresentada a reflexão do trabalho em relação a pontos fortes e fragilidades do mesmo.

1. Revisão da Literatura

De acordo com o Regulamento do Exercício Profissional do Enfermeiro (REPE), (Decreto-Lei nº 161/96 de 4 de setembro), a enfermagem é a profissão que, na área da saúde, tem como objetivo prestar cuidados de enfermagem ao ser humano, são ou doente, ao longo do ciclo vital, e aos grupos sociais em que ele está integrado, de forma a que mantenham, melhorem e recuperem a saúde, ajudando-os a atingir a sua máxima capacidade funcional tão rapidamente quanto possível. O enfermeiro é, então, o profissional a quem é reconhecida a competência científica, técnica e humana para a prestação de cuidados de enfermagem gerais ao indivíduo, família, grupos e comunidade, aos níveis da prevenção primária, secundária e terciária. Torna-se claro que a profissão de enfermagem é essencial para a saúde global, e desempenha um papel fundamental na promoção da saúde, prevenção de doenças e na acessibilidade aos serviços de saúde (ICN, 2023). Os enfermeiros, como o maior grupo de profissionais de saúde, representam a linha de frente nos serviços de saúde e são cruciais para comunidades saudáveis e sociedades prósperas (ICN, 2023).

Não obstante a clara necessidade da profissão, os enfermeiros estão expostos a múltiplos fatores de risco no trabalho, o que tem um impacto negativo na saúde dos mesmos. A enfermagem enfrenta vários problemas, e alguns deles têm vindo a demonstrar consequências graves, tanto para os enfermeiros enquanto indivíduos, como para as pessoas de quem eles cuidam. Primeiramente, a enfermagem é uma profissão que exige uma capacidade de resposta rápida, que lida com o sofrimento e perda dos pacientes e famílias e que está muitas vezes sujeita a sobrecarga das horas de trabalho e do volume do mesmo (Lobo, 2021). Para além disso, lida ainda com o facto de ser uma profissão exercida maioritariamente por turnos rotativos. O trabalho por turnos e o trabalho noturno associam-se também a um maior risco de desenvolver problemas de saúde, consequências na vida familiar e social, diminuição da segurança o que, conseqüentemente, implica a diminuição de produtividade no trabalho (Bamonde *et al.*, 2020; Costa, 2009). Estas consequências, além de serem prejudiciais aos enfermeiros, põem também em causa a segurança dos seus cuidados, o que tem implicações diretas na pessoa, família e comunidade. Em particular, a Pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19) exacerbou esses mesmos problemas, pelo impacto significativo que teve no sistema de saúde, a nível global, e, em particular, na saúde mental e bem-estar dos enfermeiros, com a sobrecarga de trabalho, a exigência que sofrem em termos de horários, escassez de recursos e capacidade (Søvold *et al.*, 2021).

Os enfermeiros estão sujeitos diariamente a um grande volume de doentes, a recursos humanos e materiais insuficientes, com condições de trabalho difíceis (Søvold *et al.*, 2021; Dias & Morais, 2019). Tornou-se também claro que lidar com o sofrimento de forma diária pode também levar a problemas do foro mental, tais como ansiedade, depressão, distúrbios do sono, entre outros (Søvold *et al.*, 2021). Diferentes autores referem que os enfermeiros ocupam o topo nas profissões que geram maior nível de stress, pelo que, desta forma, os enfermeiros são um grupo vulnerável ao desenvolvimento de stress e burnout (Pereira *et al.*, 2014; Lobo, 2021), que, por sua vez, relacionam-se com um agravamento da saúde geral, aumento do número de baixas médicas, insatisfação profissional, intenção de abandonar a profissão e conflitos no trabalho-família (Pereira, 2014).

Neste sentido, e uma vez que a saúde dos enfermeiros afeta diretamente a capacidade dos mesmos para prestação de cuidados de saúde seguros e eficazes, promover o seu bem-estar irá melhorar, não só cada individuo pessoalmente, como o bem-estar global da sociedade (Alameddine *et al.*, 2023; Hobby *et al.*, 2021).

De acordo com Kim e Windsor (2015) os enfermeiros na faixa etária dos 30 e 40 anos, constituíam, respetivamente, 31.6% e 15.7% da força de trabalho, pelo que os seus dados indicavam que existia uma tendência para o abandono da profissão. De acordo com a OMS (2020), a escassez de enfermeiros a nível mundial traduz-se numa emergência sanitária global, que, tendencialmente, irá agravar-se com o envelhecimento da população e com a maior procura de serviços de saúde.

Em particular, em Portugal, de acordo com os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021 existiam 80 238 enfermeiros em atividade. Do total de enfermeiros, 82.4% eram mulheres, e 70.6% eram enfermeiros entre 31 e 60 anos de idade (INE, 2023). Atualmente, assiste-se a um agravamento do número de enfermeiros por cada 1000 habitantes. Em Portugal, em 2021, o número de enfermeiros por mil habitantes era de 7.8, enquanto a média na Europa era de 8.8 (INE, 2023; OECD, 2021).

O salário em enfermagem é também outro problema atual, existindo nesse contexto várias greves desta classe profissional. Os baixos salários e a realização de trabalho por turnos, promove a que muitos deles consigam conciliar com outros trabalhos, o que resulta num aumento significativo de horas trabalhadas, existindo ainda mais um desgaste físico e mental (Lobo, 2021).

Já Alves *et al.* (2012) argumentavam que os enfermeiros lidam com a falta de valorização e o não reconhecimento de todo o esforço. Segundo Dias e Moraes (2019) existe, neste contexto, uma grande taxa de mobilidade, fazendo com que enfermeiros com experiência profissional avançada estejam em constante mudança e em constante integração em novos contextos. De acordo com os autores, acresce que, em anos mais recentes, tem vindo a ocorrer uma diminuição nos níveis de satisfação dos enfermeiros, sendo que no estudo, os autores revelam que globalmente estes encontram-se insatisfeitos, sendo os níveis de insatisfação na enfermagem bastante significativos.

Em suma, sabendo que o bem-estar dos enfermeiros está em risco, que é difícil conjugar a vida profissional e pessoal (WLB), e que todos estes problemas têm um impacto direto na qualidade dos cuidados (Alameddine *et al.*, 2023), existe a necessidade de serem efetuadas mudanças significativas nesta classe profissional. Deste modo, alterações quer a nível pessoal, quer a nível laboral, levarão a que os cuidados prestados por estes profissionais sejam elevados para níveis de excelência. Assim, neste capítulo, pretende-se aprofundar os conceitos de Bem-estar, WLB, e Flexibilidade, com o objetivo de discutir e relacioná-los, analisando também de que forma afetam e podem afetar a profissão de Enfermagem.

1.1. Bem-Estar

De acordo com Dodge *et al.* (2012), o conceito de bem-estar é inegavelmente complexo. Posto isto, para aprofundar este conceito, comecemos por definir saúde.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde é um estado de completo bem-estar físico, psicológico e social e não apenas a ausência de doenças. É uma capacidade que cada pessoa tem em realizar as suas aspirações, satisfazer as suas necessidades e lidar com o que a rodeia. É associada a um pensamento positivo e exige estilos de vida saudáveis para atingir o bem-estar (OMS, 1948).

O bem-estar é um estado de equilíbrio físico, psicológico e social que permite viver uma vida saudável e satisfatória (Wistoft, 2021). É compreendido como uma sensação que é experienciada ao ir de encontro a um propósito que justifique o nosso comprometimento com algo na vida (Marques *et al.*, 2009). Está relacionado não só com a saúde de cada indivíduo, mas também com a qualidade de vida do mesmo (Sfeatcu *et al.*, 2014). Na literatura, é comumente associado também à felicidade (Pantaleão & Veiga, 2019). Atingir a felicidade é

uma aspiração, que se manifesta numa emoção básica que se caracteriza por um estado emocional positivo, concomitantemente com sentimentos de bem-estar e prazer (Ferraz *et al.*, 2007). Atualmente, é vista como um dos valores mais preciosos e autênticos, influenciada por questões culturais (Charles & Valdinho, 2019).

O bem-estar relaciona-se assim com vários indicadores, como por exemplo o autoconceito positivo, sentido e propósito de vida, alta assertividade e baixa agressividade (Marques *et al.*, 2009), desenvolvimento do potencial de cada indivíduo, relações interpessoais positivas e controlo sob a vida pessoal. Traduz-se num balanço entre a educação, o trabalho, o lazer, a segurança, o acesso a bens e serviços, o ambiente físico e social e a saúde (Ruggeri *et al.*, 2020). Para atingir o auge do bem-estar, todos os aspetos descritos devem ser atingidos.

O bem-estar está imperativamente associado à saúde mental (Lucas *et al.*, 2022). Ruggeri (2020) defende que o termo bem-estar é sinónimo de saúde mental positiva. De acordo com a OMS, saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza as suas capacidades, pode fazer face ao stress normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a comunidade em que se insere.

Sendo que o bem-estar é um estado de equilíbrio físico, psicológico e social, leva à existência de várias dimensões distintas, o que faz deste conceito uma construção multidimensional. Assim, na literatura está descrita a dimensão subjetiva do bem-estar, que se associa à experiência individual e à avaliação subjetiva da vida como positiva, estando relacionada com a satisfação com a vida e com vivência de afetos positivos (Mendes, 2018); a dimensão psicológica que, de uma forma geral, diz respeito a quão bem os indivíduos funcionam (Ruggeri *et al.*, 2020) do ponto de vista da autoaceitação, relações positivas com outros, autonomia, domínio sobre o ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal (Ryff & Singer, 2008). Mais recentemente, foi desenvolvido o parâmetro de bem-estar no trabalho, que tende a promover melhores condições de trabalho e de vida (Pantaleão & Veiga, 2019). Não só o bem-estar dos trabalhadores é fundamental para o sucesso organizacional (Rossi *et al.*, 2020), como tem impacto no desempenho e competitividade na organização (Lucas *et al.*, 2022). Os trabalhadores com maior nível de bem-estar apresentam maior nível de criatividade, aprendizagem mais rápida, aumento da produtividade e maior facilidade no estabelecimento de relações com os pares (Ruggeri *et al.*, 2020). O bem-estar dos trabalhadores é fundamental para o sucesso organizacional (Rossi *et al.*, 2020).

O bem-estar no trabalho associa-se ao envolvimento e satisfação com o trabalho, ao comprometimento organizacional, ao alcance dos objetivos e metas, à concretização dos desejos e necessidades laborais e ao desenvolvimento do potencial (Lucas *et al.*, 2022).

A gestão é o processo de obtenção de resultados com o esforço dos outros, tendo como tarefa interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo em todas as áreas e níveis da empresa (Teixeira, 2017). De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2016), uma organização define-se como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns. Nela, estão envolvidas ações de distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades. Sendo que o bem-estar no trabalho está associado ao sucesso organizacional, torna-se primordial que os gestores, de forma a exercerem as suas funções de uma forma eficaz e eficiente, e irem de acordo com as exigências do mercado, acompanhem-se da necessidade de promover o bem-estar, como elemento estratégico de gestão.

Dada a importância do bem-estar para as organizações, é fundamental melhorar o mesmo, através de políticas e programas. A promoção da saúde visa aumentar a capacidade dos indivíduos e das comunidades para controlarem a sua saúde, no sentido de a melhorar. Para atingir um completo bem-estar físico, mental e social, o indivíduo ou grupo devem estar aptos a identificar e realizar as suas aspirações, a satisfazer as suas necessidades e a modificar ou adaptar-se ao meio (DGS, 2021). Assim, a saúde é compreendida como um recurso para a vida e não como uma finalidade para a vida.

Em Portugal, os problemas de saúde mental mais comuns, tais como ansiedade, depressão e stress, afetaram quase 2 em 5 trabalhadores em 2021 (Eurobarómetro, 2022). Os riscos psicossociais e a falta de saúde mental no trabalho, acarretam custos significativos, tanto para os indivíduos, como para a sociedade e economia. Estima-se que a perda de produtividade relacionada com problemas de saúde mental resulte em custos de 5.3 mil milhões de euros por ano (OPP, 2023).

De acordo com o relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal (2023), a prevenção e a promoção de saúde e bem-estar nas empresas, pode reduzir a perda de produtividade em pelo menos 30%, o que se estima resultar numa poupança de 1.6 mil milhões de euros anuais.

Promover a saúde psicológica e o bem-estar é o primeiro passo para assegurar condições base para o trabalho, sendo que este passo é considerado como um dos melhores investimentos para as organizações (DGS, 2021; OPP, 2023).

Os enfermeiros estão sujeitos a condições de trabalho relacionadas com stress, tais como horários de trabalho extensos, trabalho por turnos, trabalho noturno e elevado contacto com pessoas doentes (Coutinho, 2016), o que tem implicações a nível da saúde e bem-estar dos mesmos, tornando-os um grupo profissional suscetível ao desenvolvimento de fatores de risco psicossociais, que, de acordo com a DGS (2021), são interações entre o ambiente de trabalho, o conteúdo do mesmo, as condições organizacionais e as capacidades, necessidades, cultura e considerações pessoais extratrabalho dos trabalhadores, que podem influenciar a saúde, o rendimento e a satisfação profissional. Destes fatores, fazem parte a intensidade do ritmo de trabalho, a exigência do trabalho, constrangimentos no tempo de trabalho, turnos e horário noturno, que se associam à profissão de enfermagem.

De forma sumária, níveis mais elevados de bem-estar têm repercussões no que diz respeito ao funcionamento e à eficácia da sociedade (Dodge *et al.*, 2012). Programas que fomentem o bem-estar tornam-se essenciais, uma vez que previnem problemas de saúde e promovem hábitos de vida saudáveis (Lucas *et al.*, 2022). Desta forma, é fundamental promover a gestão para a saúde, que irá ajudar os indivíduos a adotarem estratégias e a modificarem comportamentos, que visem um melhor nível de bem-estar. Mas como o poderemos fazer?

1.2 A relação entre o *Work-Life Balance* e o Bem-Estar

A origem do conceito de WLB remonta à Revolução Industrial, no Século XVIII, que deu origem a uma mudança significativa na forma como as pessoas trabalhavam. As fábricas e indústrias exigiam uma carga horária de trabalho extensa e os trabalhadores muitas vezes eram explorados, sem tempo livre para cuidarem de si mesmo ou das suas famílias (Aristides, 2015). No final do século XIX e início do século XX, começaram a surgir movimentos trabalhistas e sindicatos que lutaram por melhores condições de trabalho, incluindo a redução da carga horária e o direito ao descanso semanal remunerado. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por exemplo, aprovou em 1919, a Primeira Convenção, que fixava um período diário de 8 horas, e 48 horas semanais para os trabalhadores da Indústria. Mais tarde, em 1969, a OIT estabeleceu o princípio da redução progressiva para as 40 horas semanais (OIT, 2017). Esta medida

envolvia não haver uma diminuição nos salários e seria dada prioridade a profissões que careciam de um maior desgaste físico e intelectual ou com caráter de risco.

Em Portugal, a Lei 93/1990, estabeleceu um horário máximo de trabalho de 44 horas semanais, e, posteriormente, em 1996, a Lei 21/96 veio a reduzir gradualmente a carga horária semanal para 42 e 40 horas (Freitas, 2021). Os sindicatos, que surgem de um conjunto de valores ético, morais e religiosos, foram os principais impulsionadores para esta redução das horas de trabalho semanal, sendo também fundamentais na construção de direitos sociais e laborais, na reivindicação de melhores condições de trabalho e numa maior influência sobre o poder e a política (Costa, 2018). O sindicalismo demonstrou ser fundamental, associando-se ao desenvolvimento do sistema económico e à institucionalização das necessidades dos trabalhadores em uma sociedade organizada, e atuando na promoção e defesa dos direitos laborais (Camara, 2022).

O termo *Work-life balance* começou a ser introduzido na década de 1980, com empresas a começarem a oferecer programas e políticas que incentivavam a flexibilidade de horários e a conciliação entre o trabalho e a família. Nesta altura, estas políticas eram mais direcionadas a mulheres com filhos (Machado, 2020), uma vez que se verificou uma evolução no número de mulheres que conciliavam as suas tarefas enquanto mulheres, esposas e mães, com a sua atividade profissional (Pereira, 2019).

Embora o WLB seja muitas vezes associado à esfera familiar, é muito mais do que isso. O WLB permite que o indivíduo trabalhador alcance experiências satisfatórias em todos os domínios da vida, e em múltiplas funções, em concordância com as prioridades atuais da vida de cada um. É necessário ter em consideração que cada pessoa se encontra numa fase de vida própria, e, desta forma, o WLB vai sempre mudar ao longo do tempo, de acordo com eventos específicos na vida da pessoa, dos objetivos individuais e das prioridades definidas por ela (Machado, 2020).

Atualmente, procura-se uma integração saudável entre a vida pessoal e a profissional, sem priorizar nem uma nem outra esfera (Dias, 2020). O trabalho é um aspeto central na vida dos indivíduos. Proporciona, não só, ganhos a nível monetário, mas ganhos também na estruturação da vida cotidiana, no sentimento de pertença na comunidade, no desenvolvimento de vínculos e numa forma de autorrealização (Prased & Thakur, 2019; Ndilimeke, 2019). Por ser uma ocupação tão importante na vida quotidiana das pessoas, tem levado à existência de uma preocupação crescente com a qualidade de vida em relação ao trabalho (Hirschle *et al.*,

2019), com a promoção de saúde e bem-estar dos trabalhadores. Tal como já argumentado por Fisher *et al.* (2009) por um lado, o trabalho aumenta a realização pessoal dos indivíduos em geral (Alshahrani, 2019), mas, por outro, em condições excessivas é a causa de muitas doenças (Chung, 2022).

Em linha com o supracitado torna-se claro que o WLB é um conceito relativamente recente, embora a ideia venha a ser discutida há já várias décadas. O conceito de WLB de uma forma geral remete para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Trata-se de uma ideia que permite a todos cumprir as suas responsabilidades pessoais e profissionais, sem afetar nem uma nem outra esfera (Delecta, 2011; Fisher *et al.*, 2009). Não obstante esta ideia, a definição do WLB é subjetiva, e depende da perceção individual de cada indivíduo e do grau de envolvimento em atividades relacionadas e não relacionadas com o trabalho (Pereira, 2019).

“De facto” a literatura não fornece uma definição clara do conceito. Em 1993, foi afirmado que o WLB significava ter uma vida saudável e produtiva a trabalhar, a se divertir e a amar (Kofodimos, 1993). Anos mais tarde, Pillinger (2001) argumentava que WLB é ter flexibilidade nos encargos profissionais, visando um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais. Greenhans e Allen (2006), definiram o termo WLB como a eficácia com que um indivíduo alinhava os seus objetivos de vida com o seu papel profissional. Mais recentemente, Delecta (2011) e Parente (2022), em linha com Fisher *et al.* (2009), argumentam que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é entendido como a capacidade para cumprir os compromissos profissionais e familiares, assim como outras responsabilidades individuais e atividades de lazer, quer seja relaxar, praticar exercício físico, programas que permitam o desenvolvimento pessoal, passar tempo com amigos, viajar, etc. De acordo com os autores, e por forma a clarificar o conceito, o WLB divide-se então em três conceitos distintos, Trabalho (*Work*), Vida (*Life*) e Equilíbrio (*Balance*). O Trabalho distingue-se por ser uma ação de carácter físico e/ou intelectual que tem por fim a concretização de um objetivo. A Vida diz respeito às atividades não relacionadas com o trabalho, quer sejam responsabilidades parentais, matrimoniais, lazer, educação, entre outras. Por último, o Equilíbrio, neste contexto, remete para o conceito de harmonia entre o trabalho e a vida pessoal. Em suma, pode assumir-se que, e como já havia preconizado por Fisher *et al.* (2009) e Delecta (2011), o WLB é um estado de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. É em linha com este entendimento que assumiremos a definição do conceito de WLB no presente trabalho.

Deste modo, para atingir o WLB deve haver um estado de equilíbrio entre várias vertentes, mas, mais importante, é que o indivíduo se sinta satisfeito com a quantidade de tempo e dedicação que tem em cada uma das esferas da sua vida. Os trabalhadores têm vindo a relatar a dificuldade que enfrentam para que o trabalho não interfira com a vida pessoal, pelo que o WLB se tem tornado uma preocupação primordial para quem pretende alcançar uma boa qualidade de vida, sendo do interesse de todos os indivíduos com uma carreira profissional (Bataineh, 2019; Parente, 2022). Isto acaba por ser um desafio do dia-a-dia de cada trabalhador, mas, para a enfermagem, é um desafio ainda maior. Estes profissionais, ao serem precisos 24h por dia, estão sujeitos a trabalho noturno, a trabalhar em feriados e fins-de-semana, o que leva a um maior risco de incompatibilidade de papéis entre a vida pessoal e profissional (Alameddine *et al.*, 2023; Parente, 2022).

O mundo sofre alterações constantemente, e com ele, também as pessoas o sofrem. Estas mudanças constantes, lançam um desafio às empresas, obrigando-as a uma maior agressividade no que diz respeito ao alcance do sucesso, à necessidade de inovação e ao aumento da produtividade. Neste momento, o mercado laboral está mais exigente do que alguma vez teve. A competitividade empresarial que se faz sentir a nível global, impulsiona as mudanças, não só na forma como as coisas são feitas, mas também na forma como são atingidos os objetivos, através de políticas cada vez mais inovadoras e transformadoras (Lopes, 2021).

Este mercado de trabalho em constante transformação, traz novas oportunidades e desafios, tanto para os profissionais como para as organizações. Porém, existe uma maior pressão por parte dos trabalhadores para atingir os objetivos (Dias, 2020). Neste contexto, é fundamental estar sempre atualizado e desenvolver competências relevantes para que os trabalhadores se possam destacar. Nem os profissionais de saúde escapam a este contexto, sendo de esperar que estes estejam também em constante competição. No entanto, de acordo com dados estatísticos, 72.5% do total de enfermeiros são enfermeiros generalistas e apenas 27.5% são enfermeiros especialistas (INE, 2023), o que se revela insuficiente numa profissão que obriga a uma constante atualização de conhecimentos.

De acordo com um estudo realizado por Silva *et al.* (2018), a especialização em enfermagem, permite aos profissionais ampliarem os seus conhecimentos, competências, melhoria do raciocínio crítico, resolução de problemas e capacidades para a tomada de decisão. Contudo, neste estudo, os resultados indicaram que os enfermeiros constataam não haver ascensão profissional após a especialidade, pelo que a falta desta progressão profissional

justifica o facto de não existirem mais enfermeiros especialistas. Ou seja, todos os dias são publicadas novas diretivas, novas normas, novos estudos, que pretendem dar o melhor às pessoas que recorrem aos serviços de saúde. No entanto, em termos práticos, aumenta o número de exigências aos enfermeiros que não se deixam acompanhar por um propósito de evolução de carreira.

Acresce ao supracitado, o que foi já abordado anteriormente que os baixos salários em enfermagem e a realização de trabalho por turnos, facilitam a existência de dois ou mais trabalhos. Os enfermeiros já estão sobrecarregados, e seja por motivos monetários, por motivos de conveniência, pelo espírito de autoajuda e sacrifício, sobrecarregam-se ainda mais em termos laborais, prejudicando desta forma o seu WLB. Este excesso de trabalho está relacionado com alguns impactos negativos na felicidade e na qualidade de vida (Prased & Thakur, 2019; Ndilimeke, 2019). Estudos realizados referem que ocorre um aumento na incidência de doenças cardio e cerebrovasculares, hipertensão, Diabetes Mellitus, depressão, ansiedade, problemas de sono e fadiga (Wong *et al.*, 2019). As longas horas no trabalho aumentam também a existência de conflitos familiares e comportamentos de risco, tais como tabagismo, consumo de bebidas alcoólicas e o consumo de refeições ricas em açúcares e gorduras (Ahn, 2015). Um aumento das horas extraordinárias no trabalho, provoca uma tendência no aumento do número de acidentes de trabalho, diminuição da produtividade, de tempo com a família e também uma diminuição de bem-estar (Lee & Lee, 2016).

Segundo Wöhrmann *et al.* (2020), os trabalhadores são a parte fundamental de qualquer organização, pelo que atingir os objetivos depende em muito de cada um deles. Atualmente, cada vez mais os indivíduos têm consciência do que implica a falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pelo que o alcance do bem-estar, felicidade e equilíbrio pessoal e profissional é uma aspiração individual para muitos, e tem trazido uma preocupação crescente com a qualidade de vida tanto dentro como fora do trabalho. Atualmente, para que haja uma adequação das estruturas organizacionais com as necessidades dos trabalhadores, as empresas têm vindo a dedicar-se cada vez mais às medidas e apoios para os trabalhadores (Bataineh, 2019). Antes de abordar estas medidas e apoios, torna-se essencial destacar que o mercado competitivo em que nos encontramos atualmente, foi alterado recentemente tanto em Portugal como no mundo de uma forma repentina. Esta mudança provocou transtornos a nível do WLB e bem-estar nos indivíduos e veio a afirmar-se como um desafio para a comunidade.

E falamos da Pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19), que começou no início de 2020 e tem ainda impacto na sociedade nos dias de hoje.

A Pandemia foi toda uma nova experiência para a sociedade atual. O “que começou por ser uma crise de saúde pública, tem vindo a alastrar-se à economia e aos mercados de trabalho de todo o mundo, afetando as empresas, os trabalhadores e as suas famílias.”, refere Mamede *et al.* (2020).

O mercado de trabalho teve também a sua dose de mudança abrupta. A necessidade de confinamento alterou toda a forma como as pessoas trabalhavam. De repente, o trabalho era remoto, as reuniões eram virtuais, as compras eram digitais, e a realidade estava mudada. Este “desconhecido”, trouxe às pessoas uma nova forma de trabalhar. Por um lado, trouxe vários desafios tanto para os trabalhadores como para as empresas, mas por outro lado, impulsionou a flexibilidade no trabalho (Bontrager *et al.*, 2021), sendo que veio a revelar-se como uma política essencial para o WLB.

Políticas que permitissem promover o WLB eram já bastante essenciais. As Orientações Integradas para a estratégia Europa 2020 salientam a importância de haver equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. De acordo com o Índice Nacional de Equilíbrio Trabalho-Vida, Portugal era já em 2015 dos países com menor pontuação, ficando em destaque a Dinamarca, Holanda, Finlândia e Suécia, com as pontuações mais elevadas (Fernandez-Crehuet *et al.*, 2015).

A organizações contemplam o WLB como um desafio, de forma a criar uma cultura empresarial que tenha como objetivo ajudar os trabalhadores a privilegiar as suas funções enquanto se encontram no horário laboral (Parente, 2022).

Neste momento, as organizações beneficiam ao ter medidas e apoios para aumentar o WLB de cada um dos seus trabalhadores, e por várias razões. As empresas que não têm são geralmente menos competitivas no mercado de trabalho e podem estar a desenvolver um prejuízo para a empresa de forma indireta. Profissionais com melhor WLB têm maior taxa de produtividade, têm maior satisfação a nível laboral, promovem um ambiente de trabalho saudável, têm maiores taxas de lealdade e responsabilidade para com a empresa. O WLB melhora o desempenho dos trabalhadores, aumenta a motivação dos mesmos e o nível de comprometimento para com a organização, aumenta a taxa de retenção de talento, reduzindo, consequentemente, os custos de rotatividade e recrutamento, aumenta a estabilidade dos

trabalhadores, permite a redução das taxas de acidentes de trabalho e a redução do absentismo (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019; Bataineh, 2019; Nilsen *et al.*, 2017, Parente, 2022).

Pelo lado dos trabalhadores, o WLB permite que os mesmos se encontrem mais satisfeitos com a sua vida pessoal, laboral e familiar, promove a saúde individual, aumenta os níveis de felicidade e bem-estar, promove a diminuição dos níveis de stress, auxilia a prevenir o *burnout*, a depressão e a ansiedade (Bataineh, 2019; Parente, 2022; Pereira, 2019; Wöhrmann *et al.*, 2020).

Não existindo este estado de equilíbrio, existe um conflito nos papéis dos indivíduos. E, desta forma, existe um aumento na incidência de problemas de saúde mental, tais como ansiedade, depressão e *burnout*, aumento do consumo de substâncias, alcoolismo, problemas do foro digestivo, problemas a nível do sono, menor qualidade de vida, menor satisfação com a vida e diminuição do bem-estar (Delecta, 2011; Dias, 2020; Parente, 2022). Ocorre também o aumento da intenção de abandonar a atividade profissional, existe um menor comprometimento organizacional e um menor compromisso, assim como diminuição do desempenho e da produtividade (Dias, 2020; Parente, 2022).

Torna-se claro que o WLB está imperativamente relacionado com o bem-estar no trabalho. Um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, leva a um maior nível de bem-estar (Alameddine *et al.*, 2023; Spiegelare *et al.*, 2017).

Perante este enquadramento coloca-se a hipótese de que:

Hipótese 1: O Work-life balance apresenta uma relação positiva com o Bem-estar.

Não obstante o supracitado, Teixeira (2022) realça a ideia de que o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira de lidar com as pessoas. Desta forma, parece crucial a adoção de medidas e apoios que permitam aos trabalhadores conseguir equilibrar as várias esferas. É sobre esta temática que o presente trabalho versará de seguida.

1.3. A relação entre a Flexibilidade e o Bem-Estar

Os sistemas de recompensa são instrumentos que se destinam a reforçar a motivação e a produtividade dos colaboradores, em contrapartida pelo seu desempenho profissional, tendo como objetivo recompensar de forma justa o trabalhador que se destaca dos demais (Carvalho *et al.*, 2012). Estes sistemas incentivam os colaboradores a promover o crescimento da organização e proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa (Chiavenato, 2020). Nas organizações, a motivação encontra-se maioritariamente relacionada com o aumento de salários, prémios, ambiente e condições de trabalho. Alguns exemplos de recompensas ilustrados na literatura, para além de aumento de salários e prémios, são dias de folgas extra, regimes de trabalho híbridos, com dias de teletrabalho, flexibilidade de horários, oferta de planos de formação e desenvolvimento, seguro de saúde e/ou vida, aumento dos dias de férias, flexibilidade nos dias de pontes, redução das horas de trabalho, entre outras (Carvalho *et al.*, 2012). Os trabalhadores, neste momento, valorizam muito mais as condições de trabalho, pelo que abre portas a que mais trabalhadores se preocupem em aumentar a sua produtividade e o bem-estar na empresa. Sabemos que na profissão de enfermagem, a possibilidade de teletrabalho é muito reduzida, pelo que adotar outras estratégias para que os enfermeiros sejam recompensados e se sintam valorizados, é essencial.

Longas horas no trabalho, por exemplo, estão associadas a um aumento dos níveis de ansiedade, depressão, exaustão e *burnout* dos profissionais (Kamerãde *et al.*, 2019). Estudos sobre a diminuição das horas de trabalho associam essa redução com uma maior qualidade de vida, decréscimo de doenças físicas e psicológicas (Laker & Roulet, 2019), melhoria no sono, redução de comportamentos aditivos, aumento da autoestima, maior nível de satisfação no trabalho, aumento da produtividade. Os trabalhadores sentiram também uma redução do nível de stress e ansiedade (Barnes & Jones, 2020; Chung, 2022). Todas estas vantagens da redução das horas de trabalho implicam uma melhoria significativa na felicidade subjetiva das pessoas e um maior bem-estar geral (Sng *et al.*, 2021; Xu, 2022). As entidades empregadoras, têm então vantagens na redução de horas extraordinárias de trabalho, com estudos a afirmar que esta redução leva ao aumento na produtividade dos trabalhadores, nos seus níveis de satisfação e autorrealização, o que, conseqüentemente, tem impacto na performance empresarial (Spiegelaere *et al.*, 2017).

Alguns autores (e.g. Ahn, 2015; Kallis *et al.*, 2013; Spiegelaere *et al.*, 2017) afirmam que a redução das horas de trabalho promove um aumento no tempo livre, que, por sua vez,

conduz as pessoas a uma maior procura em atividades de lazer e ao aumento do bem-estar. Além disso, um aumento no tempo livre aumenta a prática de exercício físico, tem impacto na redução do tabagismo e consumo de bebidas alcoólicas.

Embora a redução das horas de trabalho esteja a ser estudada, e atualmente, estão cada vez a surgir mais estudos sobre a redução de horas, a redução nas horas de trabalho não é suficiente para resolver os problemas (Spiegelaere *et al.*, 2017). Torna-se necessário e essencial que exista uma flexibilidade dentro das empresas, e que estejam predispostas a oferecer regalias aos seus trabalhadores, em troca do seu comprometimento para com a organização, produtividade e desempenho.

O termo de flexibilidade no trabalho foi introduzido nos anos de 1980, embora tenha dado origem a diferentes formas de ser desenvolvido, como por exemplo a nível de gestão estratégica e gestão de recursos humanos (Bal & Izak, 2020). Neste sentido, é fundamental aprofundar o conhecimento deste conceito.

Nos últimos anos, o trabalho flexível tornou-se mais comum, com empresas a oferecer escolhas aos seus colaboradores (Menezes & Kelliher, 2017) e sendo considerada como um recurso valioso no local de trabalho (Borowski, 2019). Neste contexto, os trabalhadores estão autorizados a variar o modo como trabalham, através de políticas ou práticas previamente acordadas. A flexibilidade no trabalho passou a definir-se, então, como a capacidade e autonomia que os trabalhadores têm para escolher quando, onde e por quanto tempo executam as suas tarefas laborais (Maglalang *et al.*, 2021).

Contudo, atualmente, a questão da flexibilidade abrange mais do que onde, quando e quanto tempo trabalhamos. De acordo com Bal & Izak (2020), a literatura distingue 4 tipos de flexibilidade, sendo eles: flexibilidade organizacional, que consiste na capacidade de adaptar a mudanças, por parte das organizações; flexibilidade dos trabalhadores, que diz respeito à capacidade de adaptar a mudanças, por parte dos trabalhadores; flexibilidade no trabalho, que se refere à necessidade de adaptação do trabalho em si; e arranjos de trabalho flexíveis (*Flexible Work Arrangements* – FWA's).

Anteriormente, referiu-se que a Pandemia COVID-19 afetou o mercado de trabalho a nível global, e as organizações viram-se obrigadas a fazerem adaptações e reestruturações para se manterem ativas e competitivas, sendo que essas mudanças forçaram a flexibilidade e os FWA's (Bontrager *et al.*, 2021).

A flexibilidade associa-se aos FWA's, que se definem como políticas ou práticas que permitem às pessoas variar em relação ao seu trabalho (Maxwell *et al.*, 2007), quer em relação à quantidade, horário ou local (Kossek & Thompson, 2015), sendo que a flexibilidade de horário e de local são as práticas mais comuns (Rastogi *et al.*, 2018). Assim, existe uma enorme variedade de FWA's, que se dividem em 4 grandes grupos:

1. Flexibilidade horária;
2. Flexibilidade na carga horária;
3. Flexibilidade no local de trabalho;
4. Flexibilidade nas licenças dos trabalhadores, havendo por exemplo, a possibilidade de licença especial, parental e/ou não remunerada.

A flexibilidade horária permite que os trabalhadores escolham como são realizadas ou divididas as suas horas de trabalho total. Nesta situação, os trabalhadores podem optar por deixar o horário fixo tradicional e realizar, por exemplo, uma semana de trabalho comprimida, realizar turnos ou escolher o horário no qual começam e acabam a sua atividade laboral. Existem várias formas de horário flexível. Em algumas empresas, os trabalhadores têm de cumprir um determinado número de horas previamente estipulado, mas têm liberdade para escolher quando iniciam e acabam o seu trabalho. Ocorrem situações em que dentro do período diurno, os trabalhadores têm de estar obrigatoriamente de X a X horas, embora possam iniciar, consoante as suas necessidades, 2 horas mais cedo ou 2h mais tarde. A semana de trabalho comprimida passa por trabalhar, por exemplo, 10 horas diárias, e ter assim mais um dia de folga (Kossek & Thompson, 2015; Menezes & Kelliher, 2011).

A flexibilidade na carga horária dá a possibilidade aos colaboradores de alterar a quantidade de trabalho que estes realizam, através de políticas tais como trabalho em part-time, carga horária reduzida ou partilha de tarefas. Esta medida permite conciliar os vários aspetos da vida pessoal, quer em situação de parentalidade, trabalhador-estudante, voluntariado, entre outros (Kossek & Thompson, 2015).

A flexibilidade no local de trabalho possibilita que os colaboradores escolham onde ou tenham diferentes hipóteses de onde podem realizar a sua atividade laboral (Kossek & Thompson, 2015). Exemplos deste tipo de flexibilidade incluem o teletrabalho, trabalho remoto e espaços de escritórios diferentes da sede principal das organizações. Existem vários benefícios do teletrabalho, dos quais a diminuição do tempo e custos em deslocações. Chung (2022) e Ashford e Kallis (2013), afirmam que a realização de teletrabalho poderá estar associada a uma

menor emissão de gases e aquecimento global. Laker e Roulet (2019), referem que ao haver uma diminuição nas deslocações para os locais de trabalho, existe uma menor utilização de transportes e menor utilização de energia no trabalho, o que tem um impacto direto, por muito insignificante que seja, no ambiente. Os benefícios do teletrabalho estão ainda relacionados maioritariamente a mulheres, funcionários casados e funcionários com filhos, uma vez que permite uma maior gestão de tempo na família (Ivanauskaite, 2015).

Os FWA's estão também associados a licenças especiais, tempos de folga, horários reduzidos, entre outros (Kossek & Thompson, 2015).

Dentro das organizações, a flexibilidade pode ser formal, o que significa que há um conjunto de políticas acordadas através de uma requisição por escrito entre o trabalhador e o empregador e que depende das práticas flexíveis existentes na organização; ou informais, que são geralmente acordos orais e negociações entre o trabalhador e o seu superior hierárquico e que não necessitam de revisão do contrato de trabalho (Menezes & Kelliher, 2017). A distinção entre formal e informal, permite perceber alguns pontos importantes relativos à necessidade de retribuição por parte do trabalhador. No caso da flexibilidade formal, existe um acordo entre a entidade empregadora e o trabalhador, ou seja, o colaborador usufrui de um benefício dado pela empresa. Desta forma, Menezes e Kelliher (2017) argumentam que o trabalhador não sente necessidade de retribuir. Por outro lado, quando existe um acordo informal, este gera normalmente um sentimento de retribuição, fazendo com que os colaboradores se sintam obrigados a dar algo em troca.

A flexibilidade é então uma chave para o sucesso das organizações no mercado competitivo e desafiante em que nos encontramos atualmente, e serve como ferramenta para atender às necessidades de mudança e adaptação (Cañibano, 2019). Cada organização pode fornecer opções de flexibilidade para os seus colaboradores, de diferentes maneiras (Rastogi *et al.*, 2018), mas é importante ter em conta o que melhor funciona para a organização. Com estas práticas, as empresas pretendem aumentar a sua capacidade de adaptação às condições do mercado (Cañibano, 2019), para além de poderem dar resposta às flutuações existentes a nível da falta de trabalhadores, períodos de férias ou necessidade de redução de custos, por exemplo (Avgoustaki & Bessa, 2019).

Com o uso de flexibilidade nas organizações, é consensual entre autores (e.g. Giannikis & Mihail, 2011; Kossek & Thompson, 2015) que existe um aumento do desempenho, da motivação, da satisfação laboral e do comprometimento organizacional por parte dos

trabalhadores (Rofcanin & Anand, 2020). Pode ainda haver estimulação de comportamentos tais como lealdade, assiduidade, pontualidade (Menezes & Kelliher, 2017). Estas situações permitem aumentar a produtividade nas empresas, com estudos a afirmar que os FWA's resultam em aumentos de produtividade que podem ir até 20% (Menezes & Kelliher, 2011).

Haver um nível de flexibilidade dos trabalhadores, permite que estes tenham uma maior autonomia, que se encontra positivamente ligada à satisfação no local de trabalho (Chen, 2015). Para além disso, ocorre uma diminuição dos acidentes de trabalho e dos custos a eles associados. Há um aumento na retenção de talento, mais associado a práticas como a flexibilidade de horário, horas reduzidas, e partilha de tarefas (Kossek & Thompson, 2015). De uma forma geral, a flexibilidade está relacionada com a eficácia organizacional, o que em enfermagem se traduz em profissionais competentes, aptos para a exigência da qualidade dos cuidados prestados.

Haver uma preocupação com os níveis de satisfação dos trabalhadores e enriquecer a experiência dos mesmos no local de trabalho traz inúmeras vantagens para as empresas, assim como para os trabalhadores. Os vários estudos que abordam as vantagens de haver flexibilidade no local de trabalho (e.g. Avgoustaki & Bessa, 2019; Borowski, 2019; Rastogi *et al.*, 2018) estão associados a comportamentos positivos de saúde, tais como melhor qualidade de sono, aumento da atividade física, redução de comportamentos aditivos. Estão também interligados a uma melhoria do estado de saúde em geral, à diminuição do stress e exaustão, melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aumento do bem-estar, maior realização de atividades de lazer, aumento da autorrealização e criatividade (Spiegelaere *et al.*, 2017).

Importa referir que, para que exista essa flexibilidade, os trabalhadores têm de sentir disponibilidade para isso, ou seja, sentirem-se livres para implementar essas medidas. Não é suficiente as empresas apenas anunciarem incentivos e alguma flexibilidade. Os supervisores e gestores têm de incentivar as pessoas para tal. Estes sim têm um papel fundamental no suporte destas práticas e políticas nas organizações, e têm de ser dotados para incentivar, e até, seguir, as mesmas, tendo em conta que são vistos como *role models* e é da sua competência dar o exemplo (Bontrager *et al.*, 2021).

Após aprofundar o conhecimento teórico sobre a flexibilidade, importa discutir o porquê de ser um mecanismo de adaptação fundamental na sociedade em geral. Mas, antes disso, é relevante perceber o que está definido na Lei. Em Portugal, o Código do trabalho encontra-se descrito na Lei nº 7/2009, e é a base jurídica que rege as relações laborais entre

trabalhadores e entidades empregadoras. No artigo nº 56, da lei acima identificada, está previsto o horário flexível, que é definido como “aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário.”, sendo que é apresentado como estando disponível para trabalhadores com filhos menores com deficiência ou doença crónica (Artigo nº 56) ou para proteção na parentalidade (Artigo nº 35 e artigo nº 57).

Vimos anteriormente que o trabalho representa um papel central na vida das pessoas, o que leva a uma maior preocupação com a qualidade de vida e, conseqüentemente, com a qualidade no trabalho. Estudámos previamente que a flexibilidade é uma chave para o sucesso das organizações. Encontramo-nos num mercado altamente competitivo, tanto ao nível das organizações como dos profissionais. As organizações querem aumentar visibilidade, lucros e sucessos, e os trabalhadores querem melhores condições de trabalho e melhor qualidade de vida. E é aqui que a flexibilidade é um fator positivo para ambas as partes, por ser considerada como um dos fatores responsáveis pela eficácia e comprometimento organizacional, enquanto permite aumentar a atração, motivação e retenção de talentos (Hill *et al.*, 2008). Assim, é necessário estender a possibilidade de flexibilidade a todos os trabalhadores que a queiram. A flexibilidade pode ser diferente de pessoa para pessoa, mas o essencial é que faça sentido para cada dinâmica tanto pessoal, familiar ou profissional.

Os profissionais de saúde em geral, e especialmente os enfermeiros, beneficiariam com a introdução de FWA´s nos seus trabalhos. A flexibilidade no local de trabalho mostrou atenuar ligeiramente a prevalência de *burnout* entre profissionais de saúde, sendo que perceções mais baixas de flexibilidade no trabalho associam-se a maior probabilidade de desenvolvimento de doenças do foro mental (Maglalang *et al.*, 2021).

Em suma, a flexibilidade tem vindo a ser destacada nos últimos tempos como sendo de relevância primordial tanto para os trabalhadores como para as organizações, pelas inúmeras vantagens relatadas, com benefícios na vida pessoal, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores. É nesta sequência que surge a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A flexibilidade apresenta uma relação positiva com o Bem-estar.

1.4. A relação entre *Work-Life Balance*, Flexibilidade e Bem-Estar

Os subcapítulos anteriores, onde foram aprofundados os conceitos de WLB e Flexibilidade, abordaram diversas vezes o conceito de bem-estar, seja pela preocupação crescente em atingir o mesmo, quer seja pela promoção deste, através do WLB ou políticas de flexibilidade.

Torna-se claro que sendo o trabalho um aspeto central na vida dos indivíduos, existe cada vez mais a preocupação entre equilibrar os aspetos da vida profissional e pessoal. O WLB leva a um maior desempenho e comprometimento organizacional, capaz de gerar, conseqüentemente, maior satisfação no trabalho, que, por si só, tem um papel importante no bem-estar (Pereira, 2019). Este equilíbrio promove também de forma satisfatória a satisfação geral com a vida, reduz os níveis de stress, permite uma maior qualidade de vida, associando-se por isso, ao aumento do bem-estar (Andrade, 2011). O WLB permite potenciar um impacto positivo na saúde dos indivíduos, aumenta a produtividade no trabalho e melhora a qualidade de vida de uma forma geral. De acordo com Pereira (2019), o WLB torna tanto o ambiente de trabalho como o familiar mais agradáveis, impulsionando o bem-estar individual. O WLB é um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e que tem sido cada vez mais estudado face às vantagens que apresenta, tanto para os indivíduos, como para as organizações. Este permite a conciliação entre papéis, e pesquisas demonstram que melhora a satisfação matrimonial, familiar e com a vida em geral (Machado, 2020). O WLB está relacionado com a qualidade de vida, que por sua vez se relaciona, entre outras variantes, com o bem-estar (Bataineh, 2019; Parente, 2022). Um conflito em qualquer um dos papéis, ou familiar ou profissional, tende a ter conseqüências negativas no bem-estar individual, dado que aumenta a incidência de vários problemas de saúde (Andrade, 2011; Dias, 2020; Parente, 2022).

O WLB permite que os indivíduos se encontrem mais satisfeitos com a sua vida pessoal, laboral e familiar, promove a saúde individual, aumenta os níveis de felicidade e bem-estar, promove a diminuição dos níveis de stress, auxilia a prevenir o *burnout*, a depressão e a ansiedade (Bataineh, 2019; Parente, 2022; Pereira, 2019; Wöhrmann *et al.*, 2020). Promove também o tempo de lazer, que é essencial para o bem-estar, e o seu valor tem vindo a ganhar uma crescente importância. As atividades de lazer contribuem para a autorrealização, para o aumento da criatividade e associam-se ao aumento da prática de exercício físico, e à redução de hábitos nocivos para a saúde, como fumar e consumir bebidas alcoólicas (Ahn, 2015). De

acordo com Coelho (2020), o tempo de lazer é essencial para os trabalhadores, dado ser uma fonte de bem-estar.

Desta forma, o WLB torna-se fundamental como estratégia para garantir uma melhor qualidade de vida e bem-estar individual. Alcançar o WLB é um desafio diário para qualquer trabalhador. Desta forma, existem medidas que têm de ser tomadas para melhorar o WLB, e muitas delas passam pela flexibilidade laboral. OS FWA's são vistos pelos trabalhadores como uma ferramenta valiosa para o WLB, e conseqüente bem-estar (Richman *et al.*, 2008).

De uma forma geral, diversos autores (e.g. Cañibano, 2019; Kossek & Thompson, 2015; Menezes & Kelliher, 2017 e) concordam que os FWA's permitem capacitar as pessoas para controlar as suas condições de trabalho, possibilitando desta forma atender às necessidades das mesmas. Chen (2015), afirma que os FWA's foram projetados de forma a ajudar os trabalhadores a equilibrar o seu trabalho com a sua vida pessoal. Os vários tipos de FWA's trazem vantagens tanto para as entidades empregadoras como para os trabalhadores. Enquanto as empresas beneficiam pela retenção de talento, pelo comprometimento organizacional e pela motivação e desempenho dos trabalhadores, uma vez que estas práticas permitem diferenciar no mercado competitivo atual, os profissionais aumentam o seu equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ocorre uma diminuição do stress, do nível de absentismo, de *burnout* e aumento da satisfação laboral (Giannikis & Mihail, 2011).

Charron e Lowe (2005) mostram-nos que as atitudes em relação à flexibilidade dependem das características e culturas de cada um. Desde 2002, por exemplo, de acordo com dados da Eurostat (2020), a taxa de emprego das mulheres registou um aumento geral na Europa, verificando-se a diminuição da disparidade a nível de população ativa entre homens e mulheres. De acordo com Rastogi *et al.* (2018), as mulheres são mais propensas a ver um impacto positivo no WLB devido aos FWA's, e, para elas, a flexibilidade no local de trabalho ajuda-as a tornarem-se melhores na maternidade. Neste sentido, a flexibilidade vem ajudar a incentivar e incutir um equilíbrio com a esfera pessoal e profissional nas mulheres. Menezes e Kelliher (2011), demonstram-nos que as práticas de trabalho flexível têm um maior impacto em situações de parentalidade, o que acaba por ser benéfico tendo em conta que cada vez mais trabalham tanto os homens como as mulheres. Há uma maior necessidade de conciliar tanto a vida pessoal como a profissional, e, por conseguinte, a literatura refere que as mulheres têm uma tendência acrescida na utilização de FWA's (Giannikis & Mihail, 2011).

A profissão de enfermagem é majoritariamente exercida por mulheres, sendo que do total de enfermeiros em 2021, 82.4% são mulheres, de acordo com dados do INE (2023), e existem inúmeros estudos acerca das mulheres e mães e as vantagens da flexibilidade. Chung e Lippe (2018), mostram no seu estudo que o trabalho flexível permite às mães manter as suas horas de trabalho após o parto. De uma forma geral, quem tem flexibilidade consegue conciliar as suas responsabilidades familiares com um menor conflito entre a vida pessoal e profissional (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019).

Em suma, e reforçando o argumento de Parente (2022), para promover o WLB é necessário aplicar medidas de flexibilidade de horário, devido ao número de horas excessivas que os indivíduos passam no trabalho. Adicionalmente, outros estudos mostram que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é facilitado pela flexibilidade do horário de trabalho (Andrade, 2011; Wöhrmann *et al.*, 2020).

Assim, e atendendo ao supracitado emerge a terceira hipótese:

Hipótese 3: O WLB apresenta uma relação positiva com a flexibilidade.

Por sua vez, o sentimento de controlo sob o horário de trabalho gera nos indivíduos um aumento do bem-estar e satisfação (Wöhrmann *et al.*, 2020). Na enfermagem, o trabalho por turnos, apesar de não possibilitar uma flexibilidade em termos de horário de início e fim, não implica que não existam práticas que podem ser aplicadas, tais como a concentração do tempo de trabalho semanal em menos dias, o incentivo a sair do trabalho às horas estipuladas (Parente, 2022) ou, uma medida mais radical que passa pela semana de trabalho de 4 dias.

Maglalang *et al.* (2021), refere que a flexibilidade no trabalho diminui a incidência de *burnout* de profissionais de saúde, um assunto muito abordado na atualidade, pela quantidade de enfermeiros com elevados níveis de ansiedade, stress, depressão e exaustão.

A flexibilidade dá ao trabalhador a oportunidade de controlar o seu trabalho e um maior poder de decisão no que respeita às suas responsabilidades familiares (Andrade, 2011). Como já estudámos, a flexibilidade no trabalho gera um aumento da produtividade e satisfação, essenciais ao mercado atual (Dias, 2020) do qual a enfermagem não é exceção.

Em suma, estes três conceitos: WLB, Flexibilidade e bem-estar estão interligados entre si. A existência de WLB permite que os indivíduos tenham tempo para não só atividades

laborais, como pessoais e de lazer, e isso é possível através de políticas e consequentemente práticas de flexibilidade, que os possibilita adequar o seu trabalho às suas necessidades e vontades. A preocupação crescente com a qualidade de vida e bem-estar com os trabalhadores levaram ao interesse pela flexibilidade. Por outro lado, o bem-estar, que como vimos anteriormente, é um estado de equilíbrio físico, psicológico e social que nos permite viver uma vida saudável e satisfatória, não é atingido se não conseguirmos conciliar os papéis entre a vida profissional e pessoal, o que pode levar a situações de stress, ansiedade, insatisfação com a vida e conflitos familiares. Permitir aos trabalhadores alcançar o bem-estar através do WLB e consequentemente da flexibilidade, tem sido uma tendência por parte dos recursos humanos, o que levou a práticas e medidas de flexibilidade, medidas estas que têm de ser abrangidas aos enfermeiros. Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4: A flexibilidade medeia a relação entre o WLB e o bem-estar.

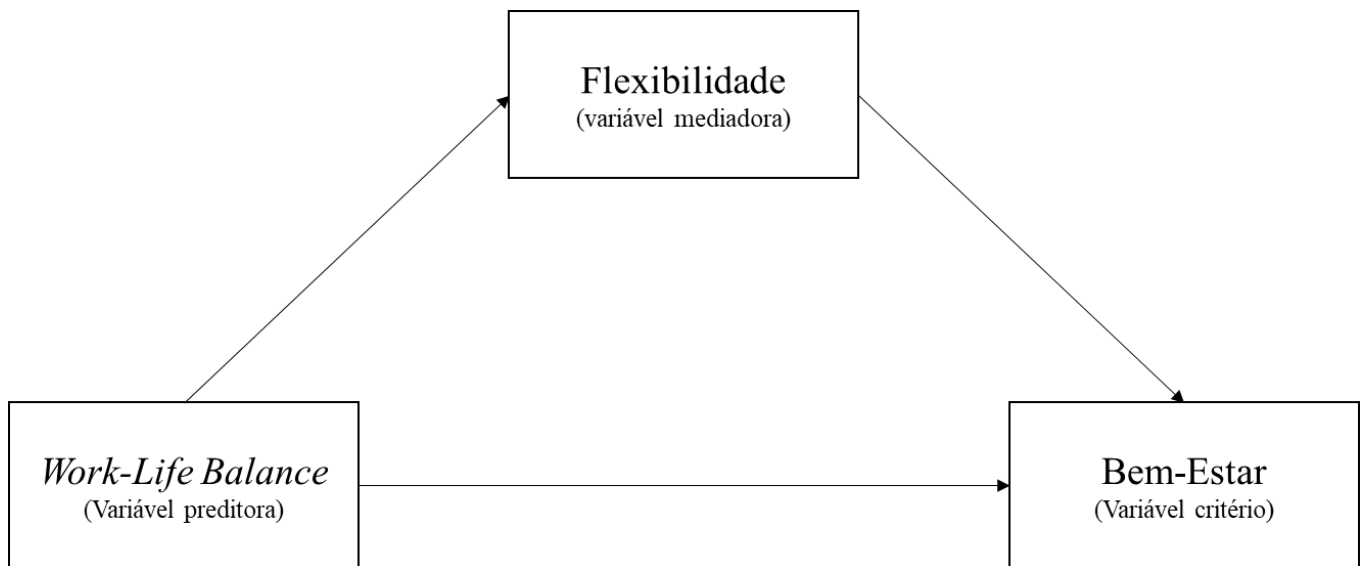
Ao longo da Revisão da Literatura reconhecemos alguns dos problemas da Enfermagem. Sendo que um deles é o grande número de profissionais a sair da profissão ou com intenção de sair, será por isso necessário aumentar a satisfação destes, que por sua vez, aumenta a atração e a retenção dos trabalhadores, assim como a produtividade dos mesmos (Machado, 2020), pelo que se espera que este estudo possibilite mais um passo nesta direção.

Tal como o mercado de trabalho está em constante mudança, também as pessoas o estão. Kohll (2018), refere no seu estudo que a geração millennial vai ocupar 75% da população ativa em 2025. Esta geração tem como sendo crucial um ambiente de trabalho saudável, e está interessada, não apenas na remuneração, mas também numa carreira que possibilite conciliar com a vida pessoal, que permita flexibilidade, oportunidade de aprendizagem, planos de formação, planos de saúde, entre outros (Parente, 2022; Chung & Lippe, 2018). Ou seja, a nova geração vai dando, cada vez mais importância ao bem-estar, ao WLB e à flexibilidade, pelo que, para manter os trabalhadores motivados, as empresas devem começar por aqui.

De seguida, encontra-se apresentado o modelo de análise do presente estudo. A flexibilidade é estudada como a variável mediadora. O WLB atua como variável preditora para a existência de bem-estar, sendo este, neste caso, uma variável critério.

Figura 1

Modelo de mediação da relação entre Work-life balance, Flexibilidade e Bem-estar.



2. Metodologia

Toda a investigação científica envolve atividade humana de grande responsabilidade ética pelas características que lhe são inerentes. Está ligada à procura da veracidade, exigindo rigor, isenção, persistência e humildade (Martins, 2008). A investigação científica visa obter respostas face a um determinado problema, examinando fenómenos de forma sistemática e rigorosa, permitindo a criação de uma base científica de forma a assegurar a credibilidade sobre determinada questão (Fortin, 1996).

Este trabalho tem como propósito analisar a ligação entre o bem-estar, *Work-life balance* e flexibilidade nos enfermeiros, e relacionar os conceitos entre si. Desta forma, a melhor forma de abordagem é a investigação quantitativa. Este tipo de investigação é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, e baseia-se no teste de teorias, sendo composta por variáveis quantificadas em números (Knechtel, 2014).

A investigação quantitativa baseia-se na observação de factos, de acontecimentos e de fenómenos objetivos, para além de comportar um processo sistemático de recolha de dados observáveis e mensuráveis. Apela também à dedução, às regras da lógica e da medida (Fortin, 2009). A Investigação quantitativa pretende apresentar procedimentos predeterminados, com a utilização de questionários e instrumentos estruturados, uso de dados de desempenho, de atitude, observacionais e de censo, além de análise estatística (Moreira *et al.*, 2021).

Com o objetivo geral de estudar a problemática do Bem-estar na Profissão de Enfermagem, através da flexibilidade e *Work-life balance*, foi elaborada a seguinte questão de investigação: Como é que a flexibilidade medeia a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar nos Enfermeiros?

Foram estabelecidos também objetivos específicos para este estudo, sendo eles: a) estudar a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar; b) estudar a relação entre a flexibilidade e o bem-estar; c) estudar a relação entre *work-life balance* e flexibilidade; d) estudar como o *work-life balance* influencia a flexibilidade e o bem-estar.

De forma a dar resposta à pergunta de investigação, foram aplicados questionários, como método de pesquisa inquisitivo. O questionário, de acordo com Fortin (2009), é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo em variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e controlar os dados para que as informações procuradas possam ser

colhidas de uma maneira rigorosa. Permite desta forma estudar as relações propostas com base nos mesmos.

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário de autorrelato, com recurso ao *Qualtrics XM*, e a sua divulgação foi realizada online. Antes da sua divulgação, foi realizado um pré-teste, onde foi divulgada uma versão preliminar do questionário e pedido o feedback a uma amostra de participantes, que teve como finalidade melhorar a compreensão e aperfeiçoar o inquérito.

Este foi um questionário autoaplicável e anónimo. No início do mesmo é pedido o consentimento aos participantes para participarem no estudo, informando que o mesmo se destina a fins académicos e a participação será confidencial. O questionário esteve disponível para resposta entre 30 de março a 30 de maio de 2023. É composto por quatro secções e tem entre 8/9 minutos de tempo médio estimado de preenchimento.

A primeira secção diz respeito ao Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Para a medição do **Work-Life Balance** foi utilizada a escala de autoavaliação de 15 itens desenhada por Fisher (2001), de forma a medir a perceção dos colaboradores no seu próprio *Work-life balance*. Esta escala abrange três perspetivas: a interferência do trabalho com a vida pessoal (WIPL: *work interference with personal life*), a interferência da vida pessoal com o trabalho (PLIW: *personal life interference with work*) e por fim, a melhoria de vida profissional e de trabalho (WPLE: *work/personal life enhancement*). Os itens que correspondem a cada dimensão encontra-se apresentados na tabela 1, de seguida apresentada.

Tabela 1

Dimensões e indicadores da variável Work-Life Balance

Variável/ Dimensão	Indicador
WLB WIPL: <i>work interference with personal life</i>	<ul style="list-style-type: none">- O meu trabalho dificulta a minha vida pessoal.- Negligencio necessidades pessoais devido ao trabalho.- Sinto falta de atividades pessoais devido ao trabalho.-A minha vida pessoal prejudica-se devido ao trabalho.- Ponho a minha vida pessoal em espera devido ao trabalho.

	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho dificuldade em equilibrar a minha vida pessoal e profissional. - Estou satisfeito/a com a quantidade de tempo disponível para atividades não-laborais.
WLB PLIW: <i>personal life interference with work</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O meu trabalho prejudica-se devido à minha vida pessoal. - Tenho dificuldades no trabalho devido a problemas pessoais. - Sinto-me demasiado cansado/a para ser produtivo/a no trabalho. - A minha vida pessoal tira-me energia para trabalhar.
WLB WPLE: <i>work/personal life enhancement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O meu trabalho dá-me energia para realizar atividades pessoais. - Estou com melhor humor no trabalho devido à minha vida pessoal. - A minha vida pessoal dá-me energia para o trabalho. - Estou com melhor humor devido ao meu trabalho.

Esta escala é composta por 15 perguntas, que refletem a perceção que cada indivíduo tem sobre a influência da sua vida pessoal no trabalho e da influência do seu trabalho na vida pessoal. De forma a se autoavaliar, cada enfermeiro tem de responder às perguntas com base nos últimos 3 meses, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, que varia entre concordo totalmente e discordo totalmente. Quanto mais elevado o valor, menor é o nível de *Work-life balance*. De referir que esta escala foi traduzida para a língua portuguesa, de forma a ser respondida de forma clara, com recurso a dois investigadores fluentes em Inglês e Português.

Para a utilização de cada instrumento, procedeu-se ao teste da fidelidade dos mesmos, nomeadamente da consistência interna. A avaliação da consistência interna do questionário utilizado, é calculado através do Alfa de *Cronbach*, um teste que permite medir o grau em que os itens de uma escala estão correlacionados uns com os outros e, portanto, fornecem resultados consistentes e replicáveis. Este pode variar de 0 a 1, sendo que quanto maior o valor, maior a fiabilidade. Segundo Marôco (2021), a fiabilidade das escalas de acordo com o alfa de *Cronbach* é considerada aceitável se o for superior a 0.6, boa se superior a 0.7 e muito boa se superior a 0.8.

Na escala do *work-life balance*, o Alfa de *Cronbach* foi calculado para cada uma das 3 dimensões que constituem a mesma, sendo que: $\alpha_{WIPL}=0.881$, $\alpha_{PLIW}=0.675$ e $\alpha_{WPLE}=0.417$, o que significa que a dimensão WIPL tem uma fiabilidade muito boa, a dimensão PLIW uma fiabilidade boa, e a dimensão WPLE não aceitável.

Na dimensão PLIW, foi excluído o item número 9: “Sinto-me demasiado cansado/a para ser produtivo/a no trabalho”, uma vez que apresentava uma comunalidade de 0.385. As comunalidades representam a proporção da variância total de um item observado, que pode ser explicado pelas dimensões latentes extraídas por meio da análise fatorial, isto é, indicam o quanto cada item ou variável está relacionada às dimensões latentes que a análise fatorial identifica. Um valor de comunalidade próximo de 1 indica que a variável ou item observado é bem representado pelas dimensões latentes extraídas pela análise fatorial. Um valor próximo de 0 indica que a variável não é bem explicada pelos fatores. Comparativamente com os outros itens da escala, a comunalidade do item 9 é significativamente mais baixa e discrepante em relação a outros itens (Marôco, 2021).

A dimensão WPLE não tem uma consistência interna aceitável, considerando os 4 itens que constituem esta dimensão. No entanto, o item 1 e 15 foram identificados como uma escala separada, intitulada de WPLE Work. Nesta amostra, o WLB é entendido como ocorrendo num contexto de trabalho que lhe favorece através dos itens 1 e 15, pelo que retiramos os itens 3 e 13. Desta forma, $\alpha_{\text{WPLE Work}}=0.662$, pelo que tem uma fiabilidade boa e irá ser utilizado no presente estudo.

A segunda secção respeita à **Flexibilidade**. Existem várias formas de flexibilidade, e no primeiro ponto pretende-se caracterizar a flexibilidade de horário que os trabalhadores apresentam. Para tal, é realizada a seguinte questão: “Hoje em dia, existem diferentes tipos de horário de trabalho disponíveis. Qual das seguintes opções é mais aplicável ao seu trabalho?”. As opções de resposta são “Horário fixo de trabalho diário”, “Horário de trabalho determinado pelo empregador, que pode ser variável de dia para dia”, “Horário de trabalho não formalmente definido. Eu decido as minhas próprias horas de trabalho” e “Horário diário flexível com a contabilização das horas de trabalho e um certo grau de autonomia na sua atribuição”.

O segundo ponto desta secção, pretende avaliar a perceção de flexibilidade geral dos trabalhadores. Para tal, é apresentada a seguinte questão: “No trabalho, eu tenho a flexibilidade que preciso. Indique se esta afirmação está correta para si.”. Os participantes podem responder entre “Sim”, “Talvez” e “Não”, de forma a avaliar a perceção quanto à flexibilidade no seu trabalho.

O terceiro e o quarto ponto, pretendem avaliar a percepção de flexibilidade no que respeita ao horário e ao local de trabalho. Para tal, foi utilizada a escala de *Schedule Flexibility* de Hill *et al.* (2010), que reflete a percepção que os trabalhadores têm relativamente ao seu horário de trabalho na seguinte questão: “Qual o grau de flexibilidade de horários que tem no seu trabalho?” e relativamente ao local de trabalho na questão “Qual o grau de flexibilidade face ao local onde executa o seu trabalho?”. Ambas as questões são respondidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, que varia entre “Totalmente flexível” e “Nada flexível”.

O ponto cinco da secção Flexibilidade pretende avaliar os Arranjos de Trabalho Flexíveis dos participantes, e é medido através de uma Escala de *Likert* de 5 pontos que varia entre “concordo Totalmente” e “Discordo Totalmente”. Esta escala foi adaptada do estudo de Lucille (2017), e traduzida para a língua portuguesa por dois investigadores fluentes em Inglês e Português. Perante o trabalho desenvolvido, foi elaborado um índice de percepção de flexibilidade, com 5 parâmetros, em que os participantes respondem a 5 questões, de acordo com o grau de concordância, como por exemplo: “Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho atual” e “Um horário de trabalho flexível irá ajudar-me a equilibrar os meus compromissos pessoais e profissionais”. Os itens que integram a escala, encontram-se apresentados na tabela 2, se que encontra de seguida apresentada. O Alfa de *Cronbach* desta escala é de 0.750, pelo que tem uma fiabilidade boa.

Tabela 2

Dimensões e indicadores da variável Flexibilidade/FWA.

Variável/Dimensão	Indicador
FWA	Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho atual.
	Preferia contribuir para a organização do meu horário de trabalho.
	Tenho dificuldade em equilibrar os meus compromissos pessoais e profissionais.
	Um horário de trabalho flexível irá ajudar-me a equilibrar os meus compromissos pessoais e profissionais.
	Preferia passar mais tempo com os meus filhos depois da escola, mas o meu horário de trabalho não o permite.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória de segunda ordem, através do método de extração de factoração de eixo principal, com rotação varimax ao nível de uma dimensão na Flexibilidade. Esta análise resultou numa solução de um fator que explica 51% da variância total do instrumento, isto é, os itens da escala explicam 51% da variância.

A terceira secção remete para o **Bem-Estar**, e para ser avaliado, foi utilizada a Escala de Bem-Estar Psicológico Geral (*General Well-being*), uma escala da autoria de Harold Dupuy (1984), validada para a população portuguesa por Espírito-Santo (2015). Esta escala é composta por 22 questões, divididas em 6 subescalas, e pretende avaliar os sintomas e sentimentos vividos pelo indivíduo durante o último mês. Cada subescala permite avaliar o autocontrolo, a saúde em geral, a vitalidade, a ansiedade, o humor deprimido e o bem-estar positivo de cada indivíduo. Cada subescala contém entre 3 a 5 itens de avaliação, cada uma com 6 opções de resposta de 0 a 5, de acordo com a intensidade e a frequência da experiência afetiva para o indivíduo. 0 pontos equivale a uma experiência mais negativa e 5 pontos para uma experiência mais positiva. Cada dimensão da variável Bem-Estar, apresenta consistências internas aceitáveis/boas e muito boas: $\alpha_{\text{autocontrolo}}=0.753$ $\alpha_{\text{vitalidade}}=0.807$ $\alpha_{\text{humor deprimido}}=0.752$, $\alpha_{\text{ansiedade}}=0.898$, $\alpha_{\text{saúde em geral}}=0.697$ e, por último, $\alpha_{\text{bem-estar positivo}}=0.752$.

Com esta escala, pretende-se avaliar o Bem-Estar a um fator geral, pelo que foi realizada uma análise fatorial exploratória que resultou numa solução de um fator que apresenta um $\alpha=0.950$ e que explica 52% da variância total do instrumento, isto é, os itens da escala explicam 52% da variância.

Foi analisada a dimensão do Bem-Estar positivo e realizada uma análise fatorial para a mesma. Primeiramente, esta dimensão apresentou valores de Kaiser-Meyer-Olkin=0.770. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin, permite avaliar a adequação dos dados para a realização da análise fatorial, sendo que varia entre 0 e 1, e quanto mais perto de 1, mais adequados são os dados para a análise (Marôco, 2021). Neste caso, os dados são moderadamente adequados. Desta forma, de seguida realizou-se a análise fatorial, que resultou numa solução de um fator que explica 58.67% da variância total do instrumento, isto é, os itens da escala explicam 58.67% da variância. Assim, para fins de avaliação do bem-estar positivo, apenas foi utilizada a mesma dimensão no presente estudo. Os itens que permitem avaliar o Bem-Estar Positivo, encontram-se na Tabela 3, apresentada de seguida.

Tabela 3

Dimensões e indicadores da variável Bem-Estar Positivo.

Variável/Dimensão	Indicador
Bem-Estar Positivo	Como se tem sentido em geral?
	Que felicidade, satisfação ou prazer tem tido na sua vida pessoal?
	A minha vida diária estava cheia de coisas interessantes para mim.
	Sentia-me alegre, jovial.

A quarta e última secção diz respeito aos **dados sociodemográficos**, que permitem recolher os dados que caracterizam a amostra, tais como a idade, género, estado civil, habilitações literárias, anos de experiência profissional, existência de filhos, função exercida, tipo de instituição onde cada enfermeiro trabalha, área de enfermagem onde exerce e se acumula mais do que um trabalho, número de horas trabalhadas por semana e rendimento líquido mensal.

Após o preenchimento dos questionários, os dados foram extraídos para o *software* aplicativo do tipo científico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e para uma tabela *Excel*, e estudados a partir daí.

2.1. Caracterização da amostra

A amostra deste trabalho de âmbito académico inclui 119 enfermeiros. Destes, 89,1% são do género feminino e 10,9% do sexo masculino. No que respeita à idade, a amostra tem um limite mínimo de 22 anos, e limite máximo de 61 anos. A idade média é de 37,39, e a moda 27 anos. 37,8% dos inquiridos têm idades compreendidas entre 20-29 anos, 29,4% entre 30-39 anos, 10,1% entre 40-49 anos, 19,3% entre 50-59 anos e 3,4% dos inquiridos têm mais de 60 anos.

Dos 119 inquiridos, existem 55,5% enfermeiros solteiros, 37% casados e 7,6% divorciados. No que respeita às habilitações literárias, 57,1% dos enfermeiros da amostra têm licenciatura, 22,7% destes são pós-graduados, 19,3% têm mestrado e 0,8% têm doutoramento. Do total da amostra, 42% dos enfermeiros têm filhos, enquanto 58% não têm.

Em relação aos anos de experiência profissional, a amostra inclui 17,65% de enfermeiros com menos de 4 anos de experiência, 32,77% de enfermeiros a exercer entre 4 a 10 anos, 20,17% entre 11 a 20, 14,29% entre 21 e 30 e 15,13% com mais de 30 anos de experiência profissional. A maioria dos enfermeiros tem entre 4 a 10 anos de experiência, sendo que a moda é de 4, e o valor mínimo é de 1 ano e o máximo de 39 anos.

Do total da amostra, 66,4% são enfermeiros são generalistas, 24,4% especialistas, 1,7% têm uma competência diferenciada, 5,9% uma competência acrescida e 1,7% são enfermeiros gestores. A maioria dos enfermeiros da amostra trabalham numa Instituição Pública, nomeadamente 75,6%, enquanto 24,4% trabalham em Instituições Privadas.

Quanto a trabalhar em mais do que um local, 38,7% enfermeiros responderam “Sim”, enquanto 61,3% responderam não. Dos enfermeiros com mais do que um trabalho, 3,32% trabalham apenas em instituições públicas, 5,53% apenas em instituições privadas, enquanto 29,85% conjugam instituições públicas e privadas. Relativamente ao número de horas trabalhadas por semana, os enfermeiros trabalham uma média de 40,90 horas por semana, sendo que a moda é 35 horas.

O rendimento líquido mensal da amostra varia entre <500€ e >2000€, sendo que a maioria dos enfermeiros da amostra, isto é, 61,3% tem um rendimento mensal entre 1000-1500€, 23,5% enfermeiros recebem mensalmente entre 1500-2000€, 5,9% recebe >2000€, 8,4% recebe entre 500-1000€ e 0,8% recebe <500€.

As áreas de enfermagem mais comuns são Medicina Interna, com uma percentagem de enfermeiros a trabalhar de 22,7%, seguido por Cuidados de Saúde Primários, com 9,2%, e de Unidade de Cuidados Intensivos, também com 9,2%. As áreas onde trabalham menos enfermeiros da amostra, com 0,8%, são Clínicas, Dermatologia, Hematologia, Hemodiálise, Investigação, Nefrologia, Neurocirurgia e Enfermagem do Trabalho.

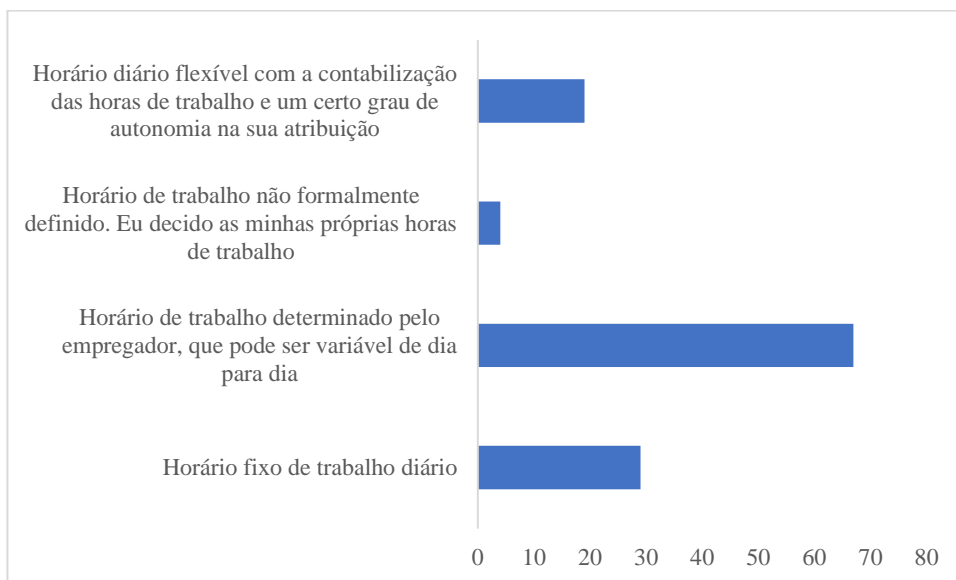
3. Resultados

Este capítulo visa apresentar a análise efetuada às informações previamente recolhidas. De forma a perceber o entendimento das variáveis perante os dados, o questionário apresenta perguntas que permitem perceber o grau de flexibilidade na profissão, pelo que, torna-se essencial numa primeira instância, demonstrar a caracterização da amostra perante a flexibilidade.

No que respeita à caracterização da flexibilidade de horário dos enfermeiros, a maioria dos enfermeiros da amostra (56.3%) tem um horário de trabalho determinado pelo empregador, que pode ser variável de dia para dia, seguindo-se um horário de trabalho fixo (24.4%). Apenas 16% têm um horário de trabalho diário flexível, e 3.4% um horário de trabalho não formalmente definido.

Figura 2

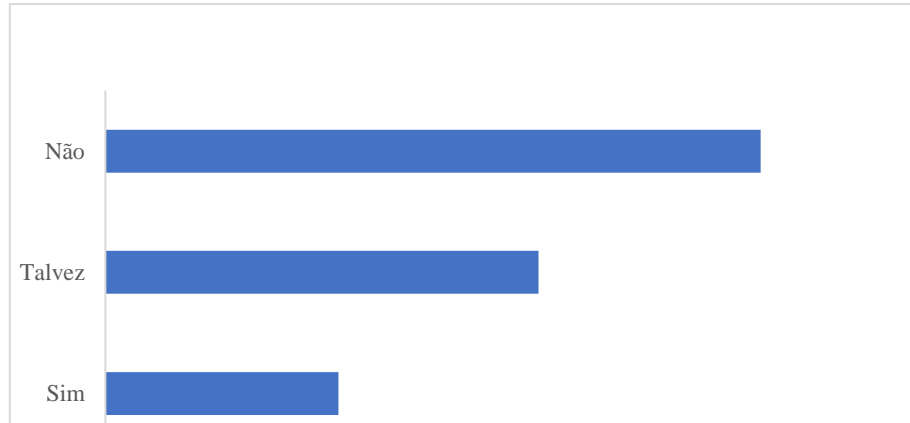
Frequências de resposta dos participantes em relação à caracterização do horário de trabalho quanto à flexibilidade.



A perceção de flexibilidade geral dos enfermeiros, avaliada através da questão “No trabalho, eu tenho a flexibilidade que preciso. Indique se esta afirmação está correta para si.”, revela 49.6% dos enfermeiros afirmam não ter a flexibilidade de que precisam, 32.8% referem que talvez tenham e apenas 17.6% indicam que sim.

Figura 3

Frequências de resposta dos participantes em relação à percepção de flexibilidade no trabalho.



A percepção de flexibilidade no que respeita ao horário e ao local de trabalho, avaliada através das seguintes questões: “Qual o grau de flexibilidade de horários que tem no seu trabalho?” e “Qual o grau de flexibilidade face ao local onde executa o seu trabalho?”, indicam que a maioria dos enfermeiros considera o seu horário de trabalho de moderadamente flexível a nada flexível, enquanto apenas uma percentagem de 10.1% considera muito ou totalmente flexível. Em relação ao local de trabalho, 69.7% considera como nada flexível. De moderadamente a pouco flexível, são 25.2% a considerar, enquanto 5% considera entre totalmente a muito flexível.

Figura 4

Frequências de resposta dos participantes em relação à flexibilidade de horário.

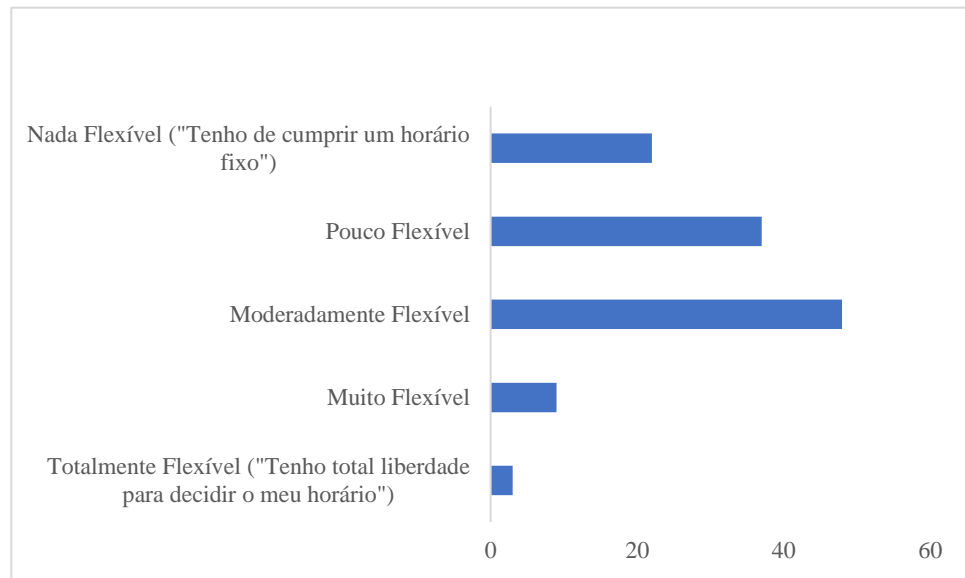
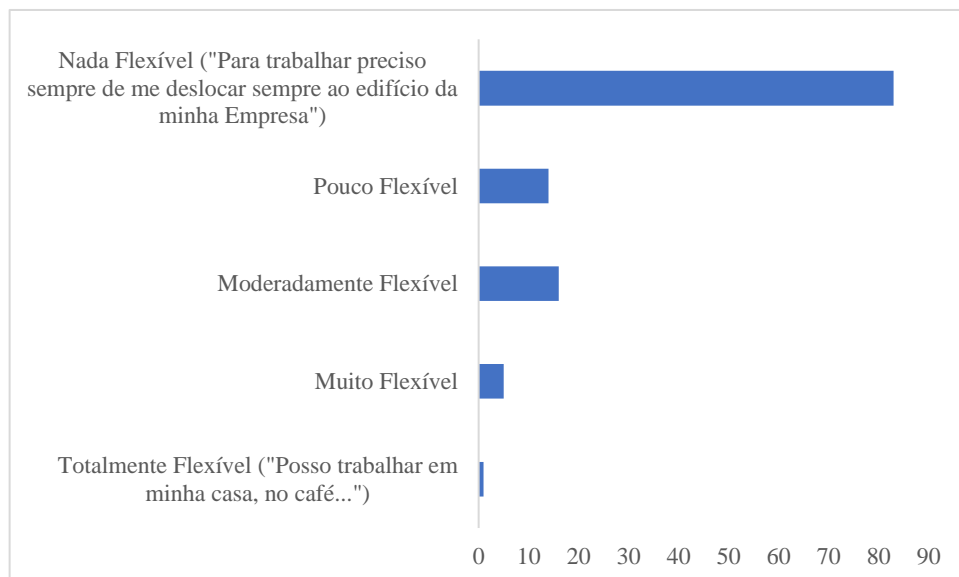


Figura 5

Frequências de resposta dos participantes em relação à flexibilidade de local de trabalho.



Após a caracterização da flexibilidade na amostra, para a análise de dados procedeu-se em primeira instância a uma análise descritiva bivariada dos dados, face à variável dependente (Bem-Estar). A análise estatística bivariada permite observar como duas variáveis se comportam na presença uma da outra, e, desta forma, descrever o relacionamento entre os pares de variáveis (Marôco, 2021).

Procedeu-se a uma análise de correlação entre variáveis, utilizando a correlação de Pearson, uma medida que quantifica a intensidade e a direção da relação entre duas variáveis, medindo as variações numa variável quando ocorrem variações noutra variável. Este coeficiente de correlação varia entre -1 a 1, em que -1 indica a existência de uma correlação negativa perfeita, em que se uma variável aumentar, a outra variável diminui; 0 significa uma ausência de correlação; e 1 indica-nos a presença de uma correlação positiva perfeita, isto é, se uma variável aumentar, a outra variável aumenta também (Marôco, 2021). Segundo Cohen *et al.* (2013), uma correlação é considerada fraca se apresentar valores de correlação r entre -0,2, moderada se $r > 0.2$ e < 0.4 e uma correlação forte se $r > 0.4$.

Tabela 4

Média, Desvio-Padrão e Variâncias das variáveis.

	Média	Desvio Padrão	Variância
Flexibilidade	2,39	0.68	0.46
WellBeing_G	4.08	0.78	0.61
WellBeing_Positive	3.78	0.76	0.57
WorkLifeBalance_WIPL	2.29	0.76	0.57
WorkLifeBalance_PLIW	3.82	0.75	0.57
WorkLifeBalance_WPLE_Work	3.54	0.84	0.70

Na tabela acima, são apresentados os resultados médios de cada uma das variáveis em estudo, assim como os respetivos desvios padrão e variâncias. Para além destes resultados incluem-se os valores de correlação bivariada linear de R de Pearson.

Tabela 5

Valores de correlação bivariada linear de R de Pearson.

	1	2	3	4	5	6
1. Flexibilidade	1					
2. WellBeing_G	0.395**	1				
3. WellBeing_Positive	0.377**	0.859**	1			
4. WorkLifeBalance_WIPL	0.736**	0.561**	0.507**	1		
5. WorkLifeBalance_PLIW	-0.102	0.167	0.170	-0.002	1	
6. WorkLifeBalance_WPLE_Work	-0.474**	-0.407**	-0.403**	-0.549**	0.057	1

** . Correlação significativa para um nível de significância de 0.01

Através da análise da tabela acima apresentada verifica-se que a variável WorkLifeBalance_PLIW não é significativa, uma vez que não se relaciona com nenhuma outra variável, ou apresenta correlações fracas com as mesmas, pelo que não é utilizada neste estudo.

Verifica-se também que a Flexibilidade tem uma correlação moderada positiva com o Bem-Estar Positivo ($r= 0.377$; $p<0.01$), uma correlação positiva forte com o WIPL ($r= 0.736$), e uma correlação negativa forte com o WPLE_Work ($r= -0.474$). Para além disto, verifica-se uma correlação positiva forte entre o Bem-Estar Positivo e o WIPL ($r=0.507$; $p <0.01$), uma correlação negativa forte entre o Bem-Estar Positivo e o WPLE_Work ($r=-0.403$; $p <0.01$), e uma correlação negativa forte entre o WIPL e o WPLE_Work ($r=-0.549$; $p <0.01$),

Após a análise bivariada, procedeu-se à análise do modelo de estudo anteriormente apresentado. Através de uma análise de mediação pretendeu-se responder à pergunta de investigação: Como é que a flexibilidade medeia a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar nos Enfermeiros? Para tal, foi necessário perceber qual a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar, a relação entre a flexibilidade e o bem-estar, e como é que a flexibilidade influencia a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar.

Uma análise de mediação, de acordo com Prado *et al.* (2014), é um método estatístico que responde a questões sobre como uma variável independente (WLB), afeta uma variável dependente (Bem-Estar), sendo que a mediação (Flexibilidade) é o mecanismo pelo qual a variável independente influencia a variável dependente, ou seja, neste estudo, permite concretamente perceber como é que o WLB afeta o bem-estar, na presença de flexibilidade.

De forma a testar o modelo de mediação proposto e perceber se a flexibilidade vai mediar positivamente a relação entre o WLB e o Bem-Estar, foi utilizada a ferramenta computacional PROCESS – uma Macro do SPSS, desenvolvida por Hayes (2012), uma extensão do SPSS, que funciona como um módulo de análise estatística, projetada para facilitar a análise de mediação. São apresentados, de seguida, os resultados nas tabelas 1 e 2. No presente trabalho, foram realizadas 2 análises de mediação, tendo em conta que a variável WLB tem 2 variações, nomeadamente WIPL e WPLE.

Tabela 6

Análise de mediação para o Bem-Estar com reamostragem bootstrap

	Bem-estar	
	Beta	t-test
β coeff 1= <i>Work Life Balance WIPL</i> – Flexibilidade (<i>a path</i> : efeito de X em M)	.656**	11.75
β coeff 2 = Flexibilidade – Bem-Estar Pos (<i>b path</i> : efeito de M em Y)	.008	.063
β coeff 3 = Total effect – <i>Work Life Balance WIPL</i> & Flexibilidade – Bem-Estar Pos (<i>c path</i> : $ab+c$)	.507**	6.36
β coeff 4 = Direct effect - <i>Work Life Balance WIPL</i> – Bem-Estar Pos (<i>c' path</i> : efeito directo de X em Y)	.501**	4.25
β coeff 5= Indirect effect (ab)	.005	
LL 95% CI (ab)	-.200	
UL 95% CI (ab)	.205	

Nota: ^aBootstrap re-sampling = 5000; N= 119

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabela 7

Análise de mediação para o Bem-Estar com reamostragem bootstrap.

	Bem-estar	
	Beta	t-test
β coeff 1= <i>Work Life Balance WLBWPLeW</i> – Flexibilidade (<i>a path</i> : efeito de X em M)	-.383 **	-5.82
β coeff 2 = Flexibilidade – Bem-Estar Pos (<i>b path</i> : efeito de M em Y)	.268*	2.55
β coeff 3 = Total effect – <i>Work Life Balance WLBWPLeW</i> & Flexibilidade – Bem-Estar Pos (<i>c path</i> : $ab+c$)	-.365**	-4.76
β coeff 4 = Direct effect - <i>Work life balance WLBWPLeW</i> – Bem-Estar Pos (<i>c' path</i> : efeito directo de X em Y)	-.262**	-3.08
β coeff 5= Indirect effect (ab)	-.103	
LL 95% CI (ab)	-.201	
UL 95% CI (ab)	-.020	

Nota: ^aBootstrap re-sampling = 5000; N= 119

* $p < .05$, ** $p < .01$

Na tabela 3, verifica-se que apesar de existirem correlações significativas entre as variáveis em estudo, não existe mediação no modelo, uma vez que zero faz parte do intervalo de confiança. Neste caso, a variável WIPL, no modelo proposto, não é uma variável significativa.

Na tabela 4, verifica-se que o WLB influencia negativamente a Flexibilidade ($B = -.383$, $p < 0.01$), e o Bem-Estar Positivo ($B = -.262$, $p < 0.01$). Para além disso, verifica-se também que a Flexibilidade influencia positivamente o Bem-Estar Positivo ($B = -.268$, $p < 0.05$). Neste modelo, existe uma mediação parcial entre as variáveis, uma vez que a relação entre WPLE e o Bem-Estar Positivo continua a ser significativa, mesmo após a introdução da variável mediadora, embora se verifique um enfraquecimento da intensidade da relação entre a variável dependente e independente, ou seja, de acordo com Marôco (2021), uma mediação parcial ocorre quando mesmo após a introdução da variável mediadora, ainda existe uma ligação direta entre as variáveis, embora essa relação seja atenuada face à relação original. De forma geral, o modelo proposto explicou 16% da variação do Bem-estar.

4. Discussão de Resultados

Este trabalho procurou alargar o nível do conhecimento sobre a relação do WLB, na dimensão do WPLE_Work, do Bem-Estar Positivo e da Flexibilidade. Especificamente, pretendeu-se perceber a relação entre o *Work-Life Balance* e o Bem-Estar; a Flexibilidade e o Bem-Estar; a Flexibilidade e o *Work-Life Balance*; e como a Flexibilidade influencia o *Work-Life Balance* e o Bem-Estar, constituindo estas ligações os objetivos específicos deste trabalho. Desta forma pretendeu-se responder ao apelo feito por Alameddine *et al.* (2023) que visava uma maior clarificação acerca do WLB na sua dimensão de equilíbrio na profissão de enfermagem.

Primeiramente, os resultados do estudo evidenciam uma correlação positiva forte entre o WIPL (*Work Interference with Personal Life*) e o Bem-Estar Positivo e uma correlação negativa forte entre o WPLE_Work (*Work/Personal Life Enhancement*) e o Bem-Estar Positivo. Estes dados indicam-nos que no caso do WIPL, quanto maior este for, maior o Bem-Estar Positivo, ou seja, quanto menos o trabalho interferir com a vida pessoal, pois os enfermeiros discordam que o mesmo interfira com a vida pessoal, maior é o nível de WIPL, e quanto maior o nível de WIPL, maior o nível de Bem-Estar Positivo, pelo que o aumento de uma das variáveis, influencia o aumento na outra. No caso do WPLE_Work, quanto mais as pessoas concordam (pontuação 1) que, por exemplo, os seus trabalhos dão-lhes energia para realizar atividades pessoais, então, maior irá ser o Bem-Estar Positivo, pelo que, quanto menor o valor de WPLE_Work, maior o nível de Bem-estar Positivo nos enfermeiros. Neste sentido, os resultados vão ao encontro da literatura, onde autores (e.g. Alameddine *et al.*, 2023; Spiegelaere *et al.*, 2017), referem que um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, leva a um maior nível de bem-estar, assim como Parente (2022) e Bataineh (2019), referem que o WLB promove um aumento no bem-estar. O WLB gera uma maior satisfação no trabalho, o que tem implicações positivas a nível do bem-estar (Pereira, 2019). Desta forma, aceita-se H1: *O WLB apresenta uma relação positiva com o Bem-Estar.*

No que concerne a ligação entre a Flexibilidade e o Bem-Estar Positivo, os resultados do estudo evidenciam uma correlação moderada positiva entre a Flexibilidade o Bem-Estar Positivo, ou seja, em condições de maior Flexibilidade, maior o Bem-Estar Positivo dos enfermeiros. Resultados estes que estão de acordo com a literatura. Num estudo realizado entre profissionais de saúde, a flexibilidade no local de trabalho atenuou a prevalência de *burnout* entre os mesmos (Maglalang, 2021), assim como está associada a comportamentos positivos de

saúde, à melhoria do estado de saúde em geral e ao aumento do bem-estar (Avgoustaki & Bessa, 2019; Borowski, 2019; Spiegelaere *et al.*, 2017; Rastogi *et al.*, 2018). Posto isto, aceita-se H2: *A Flexibilidade apresenta uma relação positiva com o Bem-Estar.*

A respeito da relação entre o WLB e a Flexibilidade, os resultados indicam que o WIPL tem uma correlação positiva forte com a Flexibilidade, e uma correlação negativa forte com o WPLE_*Work*, o que significa que quanto maior é a percepção do WLB por parte dos enfermeiros, mais flexibilidade se verifica, o que está em linha com a evidência demonstrada na revisão da literatura, que realça que perante uma visão positiva do WLB, os FWA's irão ser percebidos como uma ferramenta valiosa, e aplicada (Richman *et al.*, 2018; Borowski, 2019). Os dados da amostra realçam ainda que, sendo a profissão de enfermagem maioritariamente exercida por mulheres, de uma forma geral a flexibilidade permite às mulheres uma maior conciliação entre as suas responsabilidades familiares e profissionais (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019). Desta forma, aceita-se H3: *O WLB apresenta uma relação positiva com a Flexibilidade.*

Após a análise do modelo, é possível afirmar que a Flexibilidade funciona como variável mediadora na relação entre o WPLE_*Work* e o Bem-Estar Positivo, ou seja, a Flexibilidade melhora a relação entre estas variáveis, apesar de não ser uma mediação total. Aceita-se então parcialmente H4: *Em condições de aumento de flexibilidade, melhor é a relação entre o Work-Life Balance e o Bem-Estar.*

Estes resultados permitem-nos responder à questão de investigação formulada anteriormente: Como é que a flexibilidade medeia a relação entre o *work-life balance* e o bem-estar nos Enfermeiros?

Contudo, importa recordar que de uma forma geral, e com base nos resultados apresentados, os enfermeiros concordam que não têm flexibilidade. Não obstante o resultado, a Flexibilidade atua como mediadora parcial na relação entre o WPLE_*Work* e o Bem-Estar Positivo, e, apesar de ser importante, é ainda insuficiente para justificar a relação entre as variáveis, pelo que são necessários outros estudos que explorem o papel de outras variáveis. Esta necessidade realça a importância das práticas abordadas ao longo deste trabalho, de forma a visar cuidados de enfermagem de excelência e o bem-estar destes profissionais tal como já fora referido por Alameddine *et al.* (2023). Estudos futuros são necessários para explorar melhor estas relações.

Por exemplo, o papel dos chefes é fundamental na promoção de um ambiente de trabalho saudável que valoriza a importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Liderar pelo exemplo é essencial, pelo que se torna fundamental ajudar os enfermeiros em cargos de chefia a aprofundar o conceito de liderança, e, assim, ajudar todos os chefes a alcançar o papel de líderes.

A liderança, segundo Fonseca (2020), é uma habilidade presente nas relações pessoais e que estabelece diversos níveis de influência perante outras pessoas, quer em atitudes, pensamentos ou tomadas de decisão. Matias (2019), afirma que a capacidade de liderança se assume muitas vezes como um dom, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. Liderar é mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas (Rego *et al.*, 2016). A liderança pode também ser considerada como um talento para comandar pessoas, atrair seguidores e convencer de forma positiva mentalidades e comportamentos. Encontra-se também relacionada com a motivação, tendo em conta que um bom líder sabe como motivar as pessoas da sua equipa (Soares, 2021).

Vários autores defendem que o WLB se inicia com o apoio por parte das suas chefias (e.g. Kohll, 2018; Russo & Morandin, 2019), sendo que o WLB depende intrinsecamente da atuação das chefias e das condições oferecidas pelas próprias empresas (Dias, 2020). Os chefes desempenham ainda um papel importante no estabelecimento de expectativas claras sobre o que é esperado dos funcionários em termos de carga de trabalho e horários. Eles podem também incentivar práticas saudáveis, tais como pausas regulares e promover o uso de férias e dias pessoais. Quando os trabalhadores percebem que a liderança valoriza o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, são mais propensos a conjugar essas práticas.

Na profissão de enfermagem, como já demonstrado, o trabalho é maioritariamente por turnos, e é responsabilidade do enfermeiro chefe realizar o horário de trabalho. É importante a chefia conhecer os seus trabalhadores, e ter em conta as suas vontades/necessidades, como por exemplo, pessoas com filhos, fazerem turnos da Manhã para poderem conciliar o papel de profissional e de pai, haver uma flexibilidade por parte da chefia e direção em relação a trocas de turnos entre profissionais, dar a oportunidade aos enfermeiros de fazerem pedidos com antecedência, em relação aos dias de folga e fins-de-semana livres e divulgar o horário com antecedência, que permita a conciliação atempada com a vida pessoal e social de cada enfermeiro.

Além disso, os chefes podem desempenhar um papel importante na promoção de um ambiente de trabalho positivo (Andrade, 2011), o que inclui incentivar a comunicação, promover a colaboração e oferecer apoio emocional. Quando os profissionais se sentem confortáveis e apoiados no ambiente de trabalho, são mais propensos a ter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Para os chefes, é importante ter em mente que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal também se aplica aos mesmos. Liderar pelo exemplo é essencial, pelo que um chefe que consegue manter um equilíbrio ajuda a estabelecer um exemplo positivo para os funcionários e ajuda a normalizar a importância desse mesmo equilíbrio (Parente, 2022).

Num estudo realizado por Godinho-Bitencourt *et al.* (2019), revela-se que a motivação está diretamente associada ao apoio da organização, e que as chefias são essenciais como intermediários na relação entre trabalhadores e empresa. Desta forma, é necessário a chefia estabelecer expectativas claras, incentivar práticas saudáveis, identificar e mediar os fatores que contribuem para o WLB e promover um ambiente de trabalho positivo (Hoffman, 2019).

Mérito

O presente trabalho é de carácter único no que respeita à flexibilidade, WLB e Bem-Estar na Profissão de Enfermagem. Desta forma, contribui para o avanço do conhecimento nesta área e principalmente para o progresso e melhoria da qualidade das condições de trabalho e qualidade dos cuidados prestados, para além de ter um impacto positivo na saúde dos enfermeiros como haviam referido Alameddine *et al.* (2023) que era necessário.

Perante problemas específicos da área, este trabalho pretendeu dar resposta e atuar em relação a preocupações atuais, de forma a que sejam encontradas soluções e estratégias que melhorem a qualidade de vida dos enfermeiros e a sua eficácia e produtividade no trabalho.

Ao longo da realização deste trabalho, houve um grande comprometimento e dedicação, que ambiciona a melhoria da profissão e a qualidade dos cuidados prestados. Os resultados deste estudo reforçam e valorizam a importância da realização desta investigação. É essencial que os enfermeiros procurem melhorar o seu bem-estar e que as organizações lhes deem as ferramentas necessárias para tal.

Limitações e Investigação Futura

O presente estudo apresenta algumas limitações que deverão ser consideradas.

Em primeiro lugar, o instrumento utilizado para medição do Bem-Estar Psicológico Geral não se encontra validado para a população portuguesa. Sugere-se a revisão do Guia Técnico nº 3: Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho (DGS, 2021). Porém, recorreu-se à tradução e ajustamento do mesmo, e levou-se a cabo uma análise de fiabilidade de consistência interna para verificar a interpretação que os sujeitos desta investigação faziam desta escala, sendo que as escalas verificaram-se válidas.

Em segundo lugar, este estudo deveria ter sido realizado como um estudo longitudinal, isto é, estudos no qual um grupo de pessoas é acompanhado por um determinado tempo (Romanowski *et al.*, 2019). Neste estudo, os dados foram recolhidos apenas uma vez no tempo. Contudo, importa reforçar que as relações entre as variáveis repercutem-se ao longo do mesmo. Não obstante, e por forma a evitar o erro de método comum, foi realizado o cálculo do teste de Hartmann, que apresenta um valor de 35%, ou seja, as respostas podem ser interpretadas uma vez que não há enviesamento, isto é, uma tendência de resposta.

Consequentemente, investigações futuras devem considerar uma amostra maior de enfermeiros, relacionar os resultados deste estudo com a produtividade, analisar o impacto a nível financeiro que a implementação de FWA's tem a nível das instituições, analisar medidas que promovam o aumento do WLB e bem-estar na Enfermagem e analisar como este estudo pode ajudar na promoção de cuidados de enfermagem de excelência.

Conclusão

Para finalizar a realização deste trabalho torna-se necessária uma breve síntese dos aspetos mais importantes nele apresentados.

Os enfermeiros são a base de qualquer sistema de saúde, e têm uma das profissões mais importantes e desafiantes. Diariamente, estão sujeitos a vários desafios e dificuldades, nomeadamente, a uma sobrecarga das horas e do volume de trabalho, a dotações inadequadas, a recursos limitados, a horários de trabalho por turnos e em período noturno, a um ambiente de trabalho inseguro, e a níveis de stress elevados. Estas dificuldades, levam a que a enfermagem se encontre numa situação de precariedade, onde existe uma escassez global de profissionais e níveis de insatisfação elevados, que impede fazer face ao aumento das necessidades de saúde da sociedade e à complexidade dos cuidados.

Os resultados do estudo validam que os enfermeiros percebem que não têm flexibilidade no trabalho. As relações entre as variáveis demonstram que a Flexibilidade tem uma correlação moderada positiva com o Bem-Estar Positivo, uma correlação positiva forte com o WIPL e uma correlação negativa forte com o WPLE_Work. Demonstram ainda uma correlação positiva forte entre o WIPL e o Bem-Estar Positivo, uma correlação negativa forte entre o WPLE_Work e o Bem-Estar Positivo e uma correlação negativa forte entre o WIPL e o WPLE_Work. Para o modelo proposto, verifica-se que a Flexibilidade atua como variável mediadora na relação entre o WLB e o Bem-Estar, contudo não é uma mediação total.

Estes resultados levam-nos a aceitar todas as hipóteses definidas inicialmente. Ainda assim, a Flexibilidade, apesar de ser uma variável importante no modelo proposto, é insuficiente para “garantir” a relação entre as restantes variáveis, o que nos indica que são necessárias outras variáveis para alcançar o bem-estar. São necessárias novas estratégias que permitam melhorar o bem-estar nos enfermeiros.

A gestão vem a desempenhar um papel primordial para solucionar ou diminuir o impacto que os desafios que a profissão de enfermagem acarreta, sendo necessária para implementar políticas e práticas que melhorem as condições de trabalho dos enfermeiros, o *work-life balance* e que promovam medidas de flexibilidades que potenciem o bem-estar geral.

Referências bibliográficas

- Ahn, T. (2016). Reduction of working time: Does it lead to a healthy lifestyle?. *Health economics*, 25(8), 969-983. <https://doi.org/10.1002/hec.3198>
- Alameddine, M., Al-Yateem, N., Bou-Karroum, K., Hijazi, H., Al Marzouqi, A., & Al-Adawi, S. (2023). Measurement of Work-Life Balance: A Scoping Review with a Focus on the Health Sector. *Journal of Nursing Management*, 2023. <https://doi.org/10.1155/2023/3666224>
- Alshahrani, M. (2019). Impact of Work Hour on Employee Social Wellbeing in Northern Ireland. *European Scientific Journal ESJ*, 15(19), 99-111. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n19p99>
- Alves, P., Neves, V., Coleta, M. & Oliveira, A. (2012). Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Latino-Am. Enfermagem*, 20(4). <https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000400010>
- Andrade, M. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra: Revista Científica*, (1), 41-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3684515>
- Aristides, S. (2015). A força política do movimento sindical. *Cabo dos Trabalhos*, (11), 1-15. [06-Saulo_Aristides.pdf\(uc.pt\)](http://06-Saulo_Aristides.pdf(uc.pt))
- Ashford, N. & Kallis, G. (2013). A Four-day Workweek: a Policy for Improving Employment and Environmental Conditions in Europe. *Global Economy: The European Financial Review*, 53-58. <https://www.europeanfinancialreview.com/>
- Avgoustaki, A. & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431-449. <https://doi.org/10.1002/hrm.21969>
- Aziz-Ur-Rehman, M & Siddiqui, D. (2019). Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 104-127. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3510918>

- Bal, P. & Izak, M. (2020). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Bamonde, J., Pinto, C., Santos, P. & Couto, G. (2020). O impacto do trabalho por turnos na saúde dos enfermeiros: revisão integrativa. *Revista de Investigação & Inovação em Saúde*, 3(2), 101-110. <http://dx.doi.org/10.37914/riis.v3i2.85>
- Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bontrager, M., Clinton, S. & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124-141. <https://doi.org/10.1177/1523422320982930>
- Borowski, S. (2019). *A Daily Diary Investigation of the Impact of Flexible Work Arrangements on Physical Activity Among University Staff*. [Dissertação de Mestrado, Virginia Polytechnic Institute and State University]. <http://hdl.handle.net/10919/100953>
- Camara, M. (2022). *O sindicalismo ainda conta? O caso do sindicato dos estivadores de Lisboa*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. <http://hdl.handle.net/10362/141003>
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470. <https://doi.org/10.1177/0018726718769716>
- Carvalho, G., Silva, D., Almeida, F., Moura, R. & Júnior, D. (2012). Sistemas de Recompensa e suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. [22716469.pdf \(aedb.br\)](https://www.aedb.br/arquivos/22716469.pdf)
- Charles, J & Valdinho, P. (2019). Felicidade Interna Bruta (FIB) e desenvolvimento econômico: uma análise no município de Rio do Sul (SC), Sul do Brasil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (9), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8743236>

- Charron, K. & Lowe, D. (2005). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. *Accounting Forum*, 29(2), 191-206. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.10.002>
- Chen, Y. (2015). *The link between flexible work arrangements and employee work outcomes: a multilevel model*. [Dissertação de Mestrado, The State University of New Jersey]. rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/46320/PDF/1/play/
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (11ª edição). Editora Atlas.
- Chung, H. & Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-018-2025-x>
- Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000186>
- Coelho, J. (2020). *Work Engagement e Balanço entre o Trabalho e a Vida Pessoal – Um Estudo numa Instituição Pública*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho: Escola de Psicologia]. <https://hdl.handle.net/1822/69489>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2013). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- Costa, H. (2018). O Sindicalismo ainda conta? Poderes Sindicais em Debate no Contexto Europeu. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, (104), 259-285. <https://doi.org/10.1590/0102-259285/104>
- Costa, I. (2009). *Trabalho por turnos, saúde e capacidade para o trabalho dos enfermeiros*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra: Faculdade de Medicina]. <http://hdl.handle.net/10316/13505>
- Coutinho, H. (2016). *Determinantes de Fatores Psicossociais de Risco em Profissionais em Contexto Hospitalar*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação]. [302920649.pdf \(core.ac.uk\)](https://core.ac.uk/doi/pdf/10.13102/302920649.pdf)
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189. [579.pdf \(journalcra.com\)](https://www.researchgate.net/publication/302920649_579.pdf)

- Dhas, B. (2015). A report on the importance of work-life balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(9), 21659-21665. [\(PDF\) A report on the importance of work-life balance \(researchgate.net\)](#)
- Dias, R. (2020). *Work-Life Blend: Desafios para a gestão de recursos humanos*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/17775>
- Dias, S. & Morais, C. (2019). Satisfação e engagement: (re)pensar a saúde e o bem-estar dos enfermeiros. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 7, 43-49. <http://dx.doi.org/10.19131/rpesm.0246>
- Direção-Geral da Saúde (2021). Guia Técnico N° 3: Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho. Lisboa.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. <http://dx.doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Espírito-Santo (2015). *Bem-estar Psicológico: Validação da Escala Psychological General Well-being para a população portuguesa*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona: Faculdade de Psicologia, Educação e Desporto]. <http://hdl.handle.net/10437/6992>
- EUR – Lex (2019). Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. *Official Journal of the European Union*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>
- Eurobarómetro (2022). OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces. *European Agency for Safety and Health at Work*. [Flash Eurobarometer - OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces \(europa.eu\)](#)
- Eurostat (2020). Taxas de emprego por sexo, idade e nível de instrução. Disponível em: [Estatísticas do emprego - Statistics Explained \(europa.eu\)](#)
- Fernandez-Crehuet, J., Gimenez-Nadal, J. & Recio, L. (2015). The National Work-Life Balance Index: The European Case. *Social Indicators Research*, 128, 341–359. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1034-2>

- Ferraz, R., Tavares, H., & Zilberman, M. (2007). Felicidade: uma revisão. *Archives Of Clinical Psychiatry*, 34(5). <https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500005>
- Fisher, G. (2001). *Work/personal life balance: A construct development study*. [Dissertação de Doutorado, Bowling Green State University].
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 441-456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Fonseca, R. (2020). *Relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia]. <http://hdl.handle.net/10400.24/1894>
- Fortin, F. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Editora Lusodidacta.
- Freitas, M. (2021). A luta para efectivação das 40 horas, no respeito pelos direitos. In L. Carvalho, M. Santos, M. Freitas, & V. Ranita (Eds.), *O Tempo de Trabalho – 1919-2019. Um centenário incómodo: ainda as 8 horas? Debate sobre o tempo de trabalho hoje*. Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto / União de Sindicatos do Porto/Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional. <https://hdl.handle.net/10216/139280>
- Giannikis, S. & Mihail, D. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Godinho-Bitencourt, R., Pauli, J. & Costenaro-Maciél, A. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 388–398. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.

- Hill, E., Erickson, J & Holmes, E. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349-358. <https://doi.org/10.1037/a0019282>
- Hill, E., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V., Matz C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hirschle, A. Gondim, S., Alberton, G. & Ferreira, A. (2019). Estresse e bem-estar no trabalho: O papel moderador da regulação emocional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(1), 532-540. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>
- Hobby, J., Crowley, J., Barnes, K., Mitchell, L., Parkinson, J. & Ball, L. (2021). Effectiveness of interventions to improve health behaviours of health professionals: a systematic review. *BMJ Open*, 12(9). <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2021-058955>
- Hoffman, V. (2019). *Employer Strategies for Improving Employee Work-Life Balance*. [Dissertação de Doutorado, Walden University]. [*Employer Strategies for Improving Employee Work-Life Balance \(waldenu.edu\)](https://www.waldenu.edu/theses/19423970)
- ICN (2023). *Our Nurses. Our Future. Value, protect, respect and invest in our nurses for a sustainable future for nursing and health care*. Disponível em: [ICN IND 2023 Report EN.pdf](https://www.icn-nurses.org/our-nurses-our-future)
- Instituto Nacional de Estatística (2023). Estatísticas da Saúde 2021. INE. [url:https://www.ine.pt/xurl/pub/11677508](https://www.ine.pt/xurl/pub/11677508)
- Ivanauskaite, A. (2015). *The impact of flexible work arrangements on employee engagement and organizational commitment through the mediating role of work-family enrichment*. [Dissertação de Mestrado, ISM University of Management and Economics]. [*19423970.pdf](https://www.ism.lt/theses/19423970)
- Kallis, G., Kalush, M., Flynn, H., Rossiter, J. & Ashford, N. (2013). “Friday off”: Reducing Working Hours in Europe. *Sustainability*, 5(4), 1545-1567. <https://doi.org/10.3390/su5041545>
- Kamerãde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. & Coutts, A. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being?

Social Science & Medicine, 241(112353).
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.06.006>

- Kim, M. & Windsor, C. (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research*, 9(1), 21-27, <http://dx.doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>
- Knechtel, M. (2014). Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Intersaberes.
- Kofodimos, J. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*. Jossey-Bass.
- Kohll, A. (2018). The Evolving Definition Of Work-life balance. *Forbes*. [The Evolving Definition Of Work-life balance \(forbes.com\)](http://www.forbes.com)
- Kossek, E. & Thompson, R. (2015). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research-Practice Implementation Gap. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family*. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Laker, B. & Roulet, T. (2019, agosto). Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe? *Harvard Business Review*. <https://www.researchgate.net/publication/337340662>
- Lee, J., & Lee, Y. (2016). Can working hour reduction save workers? *Labour Economics*, 40, 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.02.004>
- Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. [Código do Trabalho - CT | DRE](http://www.dre.pt)
- Lei nº 21/96, de 23 de julho. Diário da República nº 169/1996, Série I-A de 1996-07-23. [Lei n.º 21/96 | DR \(diariodarepublica.pt\)](http://www.dre.pt)
- Lobo, C. S. (2021). *Stress Ocupacional, bem-estar e estratégias de coping em Enfermeiros*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa: Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40187>
- Lopes, C. (2021). *Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skill*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão: Business & Economics School]. <http://hdl.handle.net/10400.26/37281>

- Lucas, I., Merêncio, K. & Ramalho, F. (2022). Bem-estar, Saúde Mental e a Enfermagem do Trabalho: uma revisão da Literatura. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 14. <https://www.rpso.pt/lesoes-musculo-esqueleticas-relacionadas-com-os-acidentes-de-trabalho-avaliacao-diagnostics-numa-empresa-transformadora/>
- Lucille, G. (2017). *Flexible work arrangements, job satisfaction and performance*. [Dissertação de Mestrado, University of Kwazulu-Natal: Coolege of Law and Management Studies]. <https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/17675>
- Machado, A. (2020). *Work-life balance e a satisfação no trabalho: o papel moderador da pertença geracional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa: Faculdade de Educação e Psicologia]. <http://hdl.handle.net/10400.14/32635>
- Maglalang, D., Sorensen, G., Hopcia, K., Hashimoto, D., Katigbak, C., Pandey, S., Takeuchi, D. & Sabbath, E. (2021). Job and family demands and burnout among healthcare workers: The moderating role of workplace flexibility. *SSM - Population Health*, 14(100802). <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100802>
- Mamede, R., Pereira, M. & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. Organização Internacional do Trabalho. [wcms_754606.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/public/pt/wcms_754606.pdf)
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (8ª Edição). Editora: ReportNumber.
- Marques, L., Sarriera, J. & Dell’Aglío, D. (2009). Adaptação e Validação da Escala de Bem-estar Espiritual (EBE). *Avaliação Psicológica*, 8(2), 179-186. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-526375>
- Martins, J. C. (2008). Investigação em Enfermagem: Alguns Apontamentos sobre a Dimensão Ética. *Pensar Enfermagem*, 12(2), 62-66. <http://hdl.handle.net/10400.26/23998>
- Matias, A. (2019). *Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. <http://hdl.handle.net/10284/8316>

- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses. *Employee Relations*, 29(3), 138–161. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450710719987>
- Mendes, A. (2018). *O bem-estar subjetivo e o desempenho percebido dos trabalhadores*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciência da Economia e da Empresa]. <http://hdl.handle.net/11067/3851>
- Menezes, L & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Menezes, L & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Ministério da Saúde (1996). “Decreto-Lei nº 161/96”. Diário da República 2ª série,131 (setembro).
- Moreira, A., Sá, P. & Costa, A. (Eds.) (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação (Vols. 1). UA Editora. <https://doi.org/10.34624/hmtj-qg49>
- Ndilimeke, N. (2019). *O Impacto das Condições de Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores. Estudo de caso: Externato Álvares Cabral*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão: Business & Economics School]. <http://hdl.handle.net/10400.26/31666>
- Nilsen W., Skipstein A., Østby K. & Mykletun A (2017). Examination of the double burden hypothesis—a systematic review of work-family conflict and sickness absence. *European Journal of Public Health*, 27(3), 465–471. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckx054>
- OECD (2021). *Health at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19991312>
- OIT (2017). *International Labour Organization: Constitution*. [Key document - ILO Constitution](#)

- OMS (1948). *Official Records of the World Health Organization*. N. 2. Disponível em: [Official_record2_eng.pdf;jsessionid=70D11F48FE5E5A8888E3FDB8F72426A8](https://www.who.int/docs/default-source/official-records/official-record2-eng.pdf?jsessionid=70D11F48FE5E5A8888E3FDB8F72426A8) (who.int)
- OMS (2020). *State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership*. Genebra: Organização Mundial de Saúde. Disponível em: [9789240003279-eng.pdf](https://www.who.int/docs/default-source/nursing/state-of-the-worlds-nursing-2020-9789240003279-eng.pdf) (who.int)
- Ordem dos Psicólogos (2023). Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações: Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal. [opp_relatorio_prosperidadeesustentabilidadedelasorganizacoes2023.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/relatorio-prosperidade-e-sustentabilidade-das-organizacoes-2023) (ordemdospsicologos.pt)
- Pantaleão, P. & Veiga, H. (2019). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 5, 1-24. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>
- Parente, C. (2022). *Work-life balance na perspetiva da Geração Y*. [Dissertação de Mestrado, Politécnico do Porto: Instituto superior de contabilidade e administração do porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/21478>
- Pereira, A. (2019). *Antecedentes e consequências do work-life balance*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra: Faculdade de Economia]. <http://hdl.handle.net/10316/90053>
- Pereira, A., Queirós, C., Gonçalves, S., Carlotto, M. & Borges, E. (2014). Burnout e interação trabalho família em enfermeiros: estudo exploratório com o survey work-home interaction nijmegen (swing). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 11, 24-30. [2014_Burnout_Interaçao_Adaptacao_SWING_RevPortEnfSMental.pdf](https://www.rcaap.pt/bitstream/10400.22/10478) (rcaap.pt)
- Pillinger, J. (2001). Work Life Balance: Towards a New Politics of Work and Time. *In the Industrial Law Society Annual Conference, Conference Proceedings*.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Neves, P. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª Ed.). Editora RH.
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Da Silva, D. M. L. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *REMark-Revista Brasileira De Marketing*, 13(4), 04-24. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>

- Prased, B. & Thakur, C. (2019). Chronic Overworking: Cause Extremely Negative Impact on Health and Quality of Life. *International Journal of Advanced Microbiology and Health Research*, 3(1), 11-15. [Prasad-B-and-Thakur-C.pdf \(ijamhr.com\)](#)
- Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2018). Enhancing quality of work life in India: the role of workplace flexibility. *Industrial and commercial Training*, 50(5), 234-249. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2017-0086>
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Edições Sílabo.
- Richman, A., Civian, J., Shannon, L., Hill, E. & Brennan, R. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183-197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- Rofcanin, Y., & Anand, S. (2020). Human relations virtual special issue: flexible work practices and work-family domain. *Human Relations*, 73(8), 1182-1185. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726720935778>
- Romanowski, F., Castro, M. & Neros, N. (2019). Manual de Tipos de Estudo. [Trabalho de Pós-Graduação, Centro Universitário de Anápolis]. repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/15586/1/MANUAL_DE_TIPOS_DE_ESTUDO.pdf
- Rossi, V. A., Martins, M. D. C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151-175. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175>
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and quality of life outcomes*, 18(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
- Russo, M. & Morandin, G. (2019). Better Work-Life Balance Starts with Managers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>

- Ryff, D. & Singer, H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies* 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sfeatcu, R., Cernuşcă-Miţariu, M., Ionescu, C., Roman, M., Cernuşcă-Miţariu, S., Coldea, L., Bota, G. & Burcea, C. (2014). The concept of wellbeing in relation to health and quality of life. *European Journal of Science and Theology*, 10(4), 123-128. (3) (PDF) [The concept of wellbeing in relation to health and quality of life \(researchgate.net\)](#)
- Silva, R., Luz, M., Fernandes, J., Silva, L., Cordeiro, A. & Mota, L. (2018). Tornar-se especialista: expectativas dos enfermeiros portugueses após a realização do curso de especialização. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(16), 147-154..
- Sng, M., Khor, W., Oide, T., Suchar, S. & Tan, B. (2021). Effectiveness of a Four-days/Eight Hour Work Week. Aeronautical University Asia. Disponível em: https://commons.erau.edu/ww-research-methods-rsch202/21/?utm_source=commons.erau.edu%2Fww-research-methods-rsch202%2F21&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Soares, S. (2021). *Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.21/13954>
- Sørvold, L. E., Naslund, J. A., Kousoulis, A. A., Saxena, S., Qoronfleh, M. W., Grobler, C., & Münter, L. (2021). Prioritizing the mental health and well-being of healthcare workers: an urgent global public health priority. *Frontiers in public health*, 9, 679397. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.679397>
- Spiegelaere, S., & Piasna, S. (2017). *The why and how of working time reduction*. European Trade Union Institute. [The why and how of working time reduction-2017-WEB-2.pdf \(etui.org\)](#)
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações* (3ª Edição). Livraria Almedina.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. (4ª Edição). Escolar Editora.

- Wistoft, K. (2021). What Means Wellbeing? Distinction of Two Discourses on Well-being – Conceptual and Theoretical Reflections. *International Journal of Psychiatry Research*, 4(3), 1-9. [What Means Wellbeing? Distinction of Two Discourses on Well-being – Conceptual and Theoretical Reflections \(scivisionpub.com\)](https://scivisionpub.com)
- Wöhrmann, A., Dilchert, N. & Michel, A. (2020). *Working time flexibility and work-life balance*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(6), 74-85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>
- Wong, K., Chan, A. H., & Ngan, S. C. (2019). The effect of long working hours and overtime on occupational health: a meta-analysis of evidence from 1998 to 2018. *International journal of environmental research and public health*, 16(12), 2102. <https://doi.org/10.3390/ijerph16122102>
- Xu, M. (2022, janeiro-março). Your 360° Leaders' Perspectives in the four-day workweek. *Human Resources Online*. <https://www.researchgate.net/publication/359427010>