



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

---

PORTO

*CONCILIAÇÃO VIDA PROFISSIONAL-  
VIDA PESSOAL E INTENÇÃO DE  
TURNOVER: O PAPEL MODERADOR  
DA FLEXIBILIDADE LABORAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Mafalda Ferreira Monteiro*

Porto, julho de 2020



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

---

PORTO

*CONCILIAÇÃO VIDA PROFISSIONAL-  
VIDA PESSOAL E INTENÇÃO DE  
TURNOVER: O PAPEL MODERADOR  
DA FLEXIBILIDADE LABORAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Mafalda Ferreira Monteiro*

Trabalho efetuado sob orientação de  
*Professora Doutora Filipa Sobral*  
*Professora Doutora Catarina Morais*

Porto, julho de 2020



## Agradecimentos

Para o *meu avô*, a minha maior estrela.

À minha *família*, o pilar, a base de tudo. Sempre (e para sempre) orgulhosamente presentes em cada etapa da minha vida. É tudo por e para vocês!

Ao *Zé*, a minha sorte. Por ter aparecido na altura certa e me ter dado a força de que precisava. Pelo amor e apoio incondicionais. És a minha paz.

Às *Professoras Doutoradas Filipa Sobral e Catarina Morais*, pela exigência ao longo de todo o processo e também pela ajuda e acompanhamento sem igual.

Aos *meus colegas* do grupo de investigação, pelo empenho para que isto resultasse.

À *Universidade Católica Portuguesa do Porto*, pela formação que me proporcionou e pelo ensino de excelência. A Casa de que tanto me orgulho de fazer parte.

À *Maria Luís Couto*, pelo apoio nas (várias) alturas de ansiedade e frustração. Por me ajudar e por estar sempre presente. À *Inês Sousa* e à *Beatriz Gouveia*, por caminharem lado a lado comigo nesta aventura.

Aos *meus amigos*, que bem sabem quem são e me mostram todos os dias de que é feita uma boa amizade.

Por fim, deixar também um agradecimento a todas as pessoas que de alguma forma cruzaram o meu caminho e me fizeram sorrir e crescer.

Quem não trabalha não alcança!

## Índice

Resumo.....	7
<i>Abstract</i> .....	7
1.Introdução.....	9
2.Enquadramento teórico.....	11
2.1. O Conflito na Conciliação Trabalho-Vida Pessoal.....	11
2.2. As implicações do Conflito na Intenção de <i>Turnover</i> .....	13
2.3. O Papel Moderador da Flexibilidade do Horário Laboral.....	15
2.4. <i>Startups</i> vs. Empresas Estabelecidas: A implicação para o Modelo de Análise.....	16
3.Metodologia.....	19
3.1. Procedimento.....	19
3.2. Amostra.....	20
3.3. Instrumentos.....	20
3.4. Tratamento dos dados.....	21
4.Resultados.....	22
5.Discussão.....	23
6.Conclusão.....	26
Referências Bibliográficas.....	28
Anexos.....	33

## Índice de Anexos

Anexo 1 – Questionário.....	34
-----------------------------	----

## **Resumo**

Este estudo, procurando compreender os fatores que podem influenciar a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, visa compreender a relação entre a percepção do conflito vida profissional-vida pessoal e a intenção de *turnover* em trabalhadores que ocupam cargos técnicos em diferentes empresas e, ainda, compreender se esta relação é ou não moderada pela flexibilidade laboral que lhe é facultada (i.e. se uma maior flexibilidade do horário laboral leva a um menor conflito vida profissional-vida pessoal e, assim, a uma menor intenção de *turnover*). A amostra é constituída por 601 participantes, 59% dos quais exercem as suas funções em *startups* e os restantes em empresas estabelecidas. Os dados foram recolhidos online através da plataforma Qualtrics. Os resultados demonstraram que existe uma relação positiva entre o conflito vida profissional-vida pessoal e a intenção de *turnover*, no entanto, apenas se confirma uma moderação pela flexibilidade laboral em *startups* e não em empresas estabelecidas. Concluindo, pode afirmar-se que, para os participantes inquiridos, o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal tem impacto na intenção de *turnover*, contudo, a flexibilidade laboral apenas influencia esta relação no tipo específico das *startups*.

**Palavras-chave:** Conflito trabalho-vida pessoal, *Turnover*, Flexibilidade, horário laboral, *startups*

## **Abstract**

This study, seeking to understand the factors that may influence the reconciliation between work and personal life, aims to understand the relationship between the perception of work-life conflict and the turnover intention of workers who occupy technical positions in different companies and, further, to understand, whether this relationship is moderated by the flexibility at work is provided (whether greater flexibility in working hours leads to less work-life conflict and, thus, less turnover intention). Sample consists of 601 participants, 59% working at *startups* and the rest at established companies. Data were collected online by the Qualtrics platform. Results showed that there is a positive relationship between work-life conflict and turnover intention, however, it only confirms a moderation due to work flexibility in startups and not in selected companies. In conclusion, it can be said that,

for the participants, the work-life conflict has an impact on turnover intention, but work flexibility only influences this relationship in the specific type of startups.

**Key words:** Work-life conflict, turnover, flexibility, working hours, startups

## 1. Introdução

Desde o século XX que vários estudos procuram demonstrar a dificuldade da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, destacando-o como um fator que gera problemas a nível individual que se vão alargando a outros papéis da vida (Andrade, 2011). Esta visão surge com o intuito de acompanhar o crescimento das sociedades industrializadas, criando uma necessidade de reorganização de toda a vida pessoal, no sentido de se encontrar um equilíbrio desta com a questão laboral (Guerreiro et al., 2007). Esta conciliação pode dividir-se em duas vertentes: o enriquecimento e o conflito. Com efeito, no que respeita ao enriquecimento, este é visto como uma componente que altera e melhora o estilo de vida do colaborador. Isto porque existe enriquecimento quando existe um equilíbrio saudável entre a área profissional e a área pessoal do indivíduo (Greenhaus & Powell, 2006), ou seja, quando a pessoa sente que consegue desempenhar um bom papel nestas duas vertentes.

Por sua vez, o conflito entre a vida pessoal e a vida profissional prende-se com o facto de estes dois domínios serem mutuamente incompatíveis e exercerem pressão sobre o indivíduo (Greenhaus & Beutell, 1985; Medeiros et al., 2017). Nesta situação, o colaborador apresenta muita dificuldade em encontrar uma estabilidade entre as duas áreas, descurando uma destas dimensões (ou as duas), e podendo apresentar intenção de abandonar a empresa onde desempenha funções (Greenhaus & Beutell, 1985; Oliveira & Ribeiro, 2019).

A organização onde os trabalhadores exercem as suas funções pode ter um papel de destaque na procura deste equilíbrio, uma vez que o ambiente de trabalho, o contexto em que se inserem e a carga horária podem ter impacto direto – positivo ou negativo – na vida pessoal (Landauer, 1997). As relações laborais espelham essa influência, principalmente na sua procura constante pela flexibilidade de horário (Bosh, 2004). De facto, a flexibilidade laboral tem vindo a ganhar destaque ao longo dos anos e é encarada como uma estratégia para atender às necessidades individuais e pessoais de cada colaborador (Wright & Snell, 1998; Hayashi et al., 2020). Assim, a capacidade dos indivíduos e das empresas contribuírem para esta conciliação, diminuindo ou não o conflito, pode ter consequências em vários aspetos da relação laboral, nomeadamente a intenção do colaborador sair da organização. De acordo com a literatura, os indivíduos terão maior vontade de sair da organização

quando esta não atenta nas suas necessidades individuais e pessoais, ou seja, quando aumenta o seu conflito entre a vida profissional e a vida pessoal, não lhe permitindo ter um desempenho bem-sucedido em ambas as vertentes (Medeiros et al., 2017).

Este estudo considera-se assim relevante, uma vez que procurará testar o mesmo modelo de análise em diferentes tipos de empresas, o que por sua vez é inovador, visto que terá em conta diferentes contextos. Será testado tanto em organizações consideradas *startups*, como em empresas já estabelecidas e com características e recursos diferentes das primeiras. *Startups* apresentam características de maior flexibilidade laboral, permitindo também uma maior flexibilização da vida do indivíduo (Voudouris et al., 2015), o que se poderá traduzir num menor conflito entre a área profissional e a área pessoal do trabalhador.

Assim, procuraremos explorar se os contextos mencionados, pelas suas características distintas, produzem também diferentes relações e de que forma, existindo uma flexibilidade do horário laboral, isso poderá ter um impacto positivo na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, diminuindo, consequentemente, a intenção de *turnover*<sup>1</sup>. Considera-se então importante e pertinente perceber o impacto do conflito da vida profissional e da vida pessoal na vida e nas decisões do indivíduo (nomeadamente, na sua intenção de *turnover*) e quais as melhores estratégias a adotar para que ocorra uma conciliação saudável das duas áreas, bem como compreender o impacto que a flexibilidade do horário laboral poderá ter nesta decisão. Um equilíbrio trará, não só maior bem-estar pessoal ao indivíduo, como também maior motivação e compromisso com a organização em que se insere (Landauer, 1997).

Em suma, a pertinência deste estudo prende-se com a necessidade de explorar a relação entre as variáveis apresentadas e desmistificar se o seu comportamento varia consoante o contexto. Isso irá possibilitar às organizações encontrar estratégias mais ajustadas para encarar e lidar com a situação.

<sup>1</sup>Optou-se por utilizar a expressão original, uma vez que a sua tradução não expressaria o significado desejado.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. O Conflito na Conciliação Trabalho-Vida Pessoal**

O interesse sobre o estudo entre a conciliação dos papéis profissional e pessoal dos indivíduos, surge nos anos 60 do século passado, na América do Norte, como uma consequência do elevado número de mulheres que começou a entrar no mercado de trabalho e, assim, a sentir necessidade de conjugar estes dois lados das suas vidas (Edwards, 2001). Este facto trouxe grandes transformações na estrutura da família e na forma como se perspetiva o conceito de família e os papéis de cada elemento dentro dela e da sociedade (Torres & Lobo, 2007). Desde então, e ao longo das últimas décadas do século XX, vários estudos apontaram que o sucesso ou insucesso no trabalho influencia positiva ou negativamente todas as outras áreas da vida, nomeadamente, a vida pessoal (Aldous, 1969; Crouter, 1984; Piotrkowski, 1979; Staines, 1980; Medeiros et al., 2017). Sendo atualmente a vida profissional uma das áreas mais importantes na vida da maioria das pessoas (Chandra, 2012), esta conciliação tem vindo a ser encarada como um dos maiores desafios da sociedade moderna, no que respeita à instabilidade dos contextos profissional e pessoal (Andrade, 2011). Quando existe dificuldade em encontrar uma sintonia entre a vida profissional e a pessoal, isso pode originar um conflito de papeis, isto é, para que o indivíduo tenha um bom desempenho num destes papeis, acaba por ter dificuldade em desempenhar o outro com o mesmo sucesso, suscitando um conflito e um desequilíbrio entre ambos (Greenhaus & Beutell, 1985; Medeiros et al., 2017).

Edwards e Rothbard (2000) descrevem a existência de três tipos de conflito: o conflito baseado no tempo, o conflito baseado na pressão e o conflito comportamental. O primeiro surge quando os indivíduos não acreditam ter o tempo que consideram necessário para o exercício das suas obrigações em cada uma das vertentes da sua vida. Este tipo de conflito pode provocar esgotamento, exaustão ou influenciar negativamente o desempenho noutras áreas (O'Neil, Greenberger & Marks, 1994). O conflito baseado na pressão ocorre quando a insatisfação do desempenho num papel da vida do indivíduo tem impacto direto e negativo no desempenho do outro papel. Por fim, o conflito comportamental surge quando os comportamentos apreendidos no exercício de um papel são disfuncionais para o exercício de outros e o indivíduo tem dificuldade em adaptar-se às exigências

comportamentais de outro papel a desempenhar. Estudos indicam, ainda assim, que o conflito de papéis entre a vida profissional e a vida pessoal é sentido de forma mais intensa quando o indivíduo exerce uma atividade profissional a tempo inteiro (Almeida, Wethington & Chandler, 1999; Crouter, Bumpus, Maguire, & McHale, 1999; Rodrigues, 2018).

Assim, é neste contexto de (des)equilíbrio que Allen (2001) aborda as medidas pró-familiares, sendo estas estratégias focadas em fornecer ferramentas necessárias aos trabalhadores, de forma a que estes consigam apresentar melhores atitudes e comportamentos em cada uma destas duas áreas. A maioria das famílias tem os dois elementos do casal a trabalhar, passando muito tempo fora de casa, o que faz com que a gestão da família e das obrigações pessoais sejam maiores, mais exigentes e, por vezes, geradoras de conflitos, daí a necessidade de implementação destas medidas (Andrade, 2011). Com efeito, a implementação destas estratégias pode revelar-se importante, no sentido de ajudar as pessoas a terem um melhor papel naqueles que, à partida, são os domínios mais importantes das suas vidas.

São exemplo de medidas pró-familiares (a) as licenças para pais e mães que lhes possibilitem cuidar dos filhos, quando necessário; (b) a criação de serviços que permitam o acompanhamento e/ou acolhimento de crianças e idosos - por exemplo, empresas que integrem um infantário nas infraestruturas do local de trabalho, de forma a que o trabalhador possa lá deixar o filho, estando sempre por perto e a pouca distância do mesmo; (c) a flexibilização do horário de trabalho (Allen, 2011).

Neste sentido, no que respeita ao colaborador, a implementação destas medidas irá aumentar o seu desempenho profissional, enquanto, para a organização, aumenta os níveis de produtividade, diminui os níveis de absentismo e, conseqüentemente, aumenta a dedicação e compromisso organizacional (Allen, 2001). Caso estas práticas resultem, é esperado que o trabalhador apresente maiores níveis de satisfação em ambas as dimensões da sua vida, apresentando também uma maior disponibilidade emocional (para a família e para o trabalho) (Allen, 2001). Pelo contrário, caso estas práticas não sejam aplicadas ou não resultem, estudos indicam que a dificuldade sentida na procura deste equilíbrio/conciliação está associada a um mal-estar constante, pessoal e profissional (Andrade, 2011). Este mal-estar, a nível individual, pode ter como consequência a depressão, a baixa auto-estima, a fraca saúde física e o consumo de substâncias aditivas (Frone, 2000), levando a uma insatisfação geral, pouca

participação nas atividades de interação com os outros e ausência em momentos importantes (Crouter et al., 1999; Frone, 2000).

## **2.2. As implicações do Conflito na Intenção de *Turnover***

Intenção de *turnover* é uma medida que nos diz quantos colaboradores sentem necessidade de deixar uma organização e ser substituídos por outros, num período específico de tempo (Magloff, 2019). Esta rotatividade envolve custos elevados, uma vez que, além do custo de substituição de um colaborador por outro, acrescentam-se a este facto a perda de produtividade, as questões de segurança no trabalho e, conseqüentemente, a descida de motivação de quem se mantém na organização contrariado (O'Connell & Kung, 2007). Além disso, pode acontecer os colaboradores saírem da organização e não serem substituídos por outros, por diversas razões, e, por isso, os que se mantêm ficam com uma maior carga de trabalho, causando cansaço, stress e desmotivação (O'Connell & Kung, 2007).

É um facto que o capital humano tem ganho cada vez mais importância nas organizações e no desenvolvimento das mesmas, pelo que qualquer tipo de empresa tem interesse em reter os seus colaboradores e combater a intenção de *turnover* (Oliveira, 2009). Isto gera uma necessidade crescente de se encontrarem as principais causas desta intenção e, assim, de se definirem medidas que a eliminem ou reduzam.

A alta intenção de *turnover* tende a ocorrer em empregos cujos colaboradores não considerem que o seu trabalho esteja a ser valorizado ou que não estão a ser tratados com respeito ou, até, pela baixa remuneração (Magloff, 2019). Outro aspeto que pode contribuir para aumentar esta intenção é a existência de altos níveis de *stress* ou lesões provenientes das funções laborais, como, por exemplo, ser-se polícia ou trabalhar na construção civil (Magloff, 2019). No entanto, estudos indicam que o preditor mais significativo de uma alta intenção de *turnover* é o desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Surienty et al., 2014; Yu, 2018), uma vez que a principal causa deste conflito ocorre, na sua maioria, devido a pressões profissionais (Frone et al., 1997; Oliveira & Ribeiro, 2019). Abandonar o emprego, ou ter essa intenção é *“a variável que melhor caracteriza o conflito trabalho-família, ao nível das suas repercussões no indivíduo e no seu desempenho profissional”* (Allen

et al., 2000, p.47). Como consequência, poder-se-á apresentar menos motivação e menos produtividade na organização, fazendo com que se sinta mais vontade e/ou necessidade de cessar funções (Surienty et al., 2014). Baixos níveis de conciliação vida profissional-vida pessoal apresentam uma grande intenção de *turnover* e é preciso que a organização onde se inserem encontre estratégias de retenção de colaboradores, bem como estratégias de equilíbrio entre as duas esferas predominantes da vida do ser humano (Fayyazi et al., 2015).

Um estudo de Allen, Weeks e Moffitt (2005) – que explora a relação entre intenções de *turnover* e *turnover* propriamente dito - refere que os trabalhadores que acabam efetivamente por abandonar uma organização são aqueles que apresentam níveis mais baixos de autocontrolo e menor aversão ao risco, bem como uma personalidade mais proativa e dinâmica. Ou seja, um indivíduo pode estar muito desmotivado com o seu trabalho, e querer deixar a organização, mas tem medo do futuro e das oportunidades que pode estar a perder (aversão ao risco), por isso opta por se manter na empresa, mesmo que isso prejudique, de alguma forma, o desempenho na sua vida pessoal.

Desta forma, espera-se que um colaborador, independentemente das características da empresa onde trabalha, se estiver em desequilíbrio com as duas principais áreas da sua vida (i.e. vida pessoal e vida profissional), apresentará uma maior intenção de abandonar as suas funções laborais, existindo, assim, uma relação direta entre o conflito vida profissional-vida pessoal e a intenção de *turnover*.

*H1. Maiores níveis de conflito entre a vida profissional e a vida pessoal de um trabalhador, predizem positivamente uma maior intenção de turnover.*

Outro aspeto que pode influenciar a intenção de saída (*turnover*) de um trabalhador é a falta de flexibilidade do horário laboral (Magloff, 2019). Esta característica do trabalho pode ter um impacto negativo na conciliação do trabalho e da vida pessoal do colaborador e levá-lo, assim, a tomar a decisão de abandonar a organização.

### 2.3. O Papel Moderador da Flexibilidade do Horário Laboral

O impacto da evolução da tecnologia é visível em todas as vertentes do trabalho (Montealegre & Cascio, 2017). Como consequência, as próprias organizações, com o auxílio da tecnologia cada vez mais evoluída e necessária, procuram ser cada vez mais flexíveis, dando espaço ao trabalhador para que este consiga encontrar um equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal (Bosh, 2004). Assim, o recurso ao ‘teletrabalho’ ou a ‘semanas de trabalho compactadas’, são hoje uma realidade, levando a uma transformação dos sistemas de empregos e de processos de trabalho (Jacobs, Gerson & Gornick, 2004). De facto, a flexibilidade do horário laboral está frequentemente associada a sentimentos de autonomia e apoio e isto acontece principalmente no que concerne ao cumprimento de obrigações e responsabilidades que digam respeito à vida pessoal (Andrade, 2011). Neste sentido, a flexibilidade laboral é uma questão relevante para a psicologia organizacional, uma vez que leva ao ajustamento de práticas de recursos humanos em relação a esta nova forma de trabalhar e de ver o trabalho.

Segundo Kossek & Michel (2011), existem quatro tipos de horários de trabalho flexíveis: a flexibilidade com que se trabalha, a flexibilidade em que se trabalha, a flexibilidade enquanto se trabalha e, ainda, a flexibilidade na continuidade do trabalho. A primeira flexibilidade diz respeito ao tempo de duração de trabalho e quanto tempo se despende a executar cada tarefa. A segunda prende-se com o local de trabalho, isto é, se se trabalha, por exemplo, em casa, ou no espaço físico da organização. O terceiro tipo de horário de trabalho flexível – a flexibilidade enquanto se trabalha – é a quantidade ou a carga de trabalho que se tem. Por fim, a flexibilidade na continuidade do trabalho relaciona-se, por exemplo, com a quantidade de folgas ou de férias. Os autores sublinham ainda que os critérios mencionados podem ser conjugados e acordados entre empresa e trabalhador, de forma a arranjar uma carga horária que, não só vá de encontro às necessidades do trabalhador, como continue a ser benéfico para a empresa. Por norma, contextos profissionais com uma maior flexibilidade laboral estão associados a menos tensão e menor pressão percebidas pelos colaboradores e a um menor conflito entre a vertente profissional e pessoal (Hill, 2005). Assim, esta flexibilidade ajuda o trabalhador a ganhar maior controlo sobre as esferas da sua vida reduzindo, assim, a intenção de *turnover* (Jacobs & Gerson, 2004).

Assim, é esperado que a flexibilidade laboral proporcione uma maior liberdade ao indivíduo e lhe permita dedicar-se mais à sua vida pessoal, não descurando, no entanto, do seu desempenho no papel profissional. Desta forma, a segunda hipótese foi elaborada tendo como pressuposto que valores mais altos de flexibilidade laboral reduzam o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal e, com isso, a intenção de *turnover* de um trabalhador numa organização.

*H2. A flexibilidade do horário laboral tem um efeito moderador na relação entre o conflito vida profissional-vida pessoal e a intenção de turnover, no sentido em que uma maior perceção de flexibilidade do horário laboral enfraquece a relação positiva entre as duas variáveis.*

Sendo a flexibilidade laboral um fator que poderá ajudar a diminuir o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal e a intenção de *turnover*, e a permitir que as empresas permaneçam inovadoras em recursos e flexibilização (Hayashi et al., 2020), é certo que nem todas as empresas apresentam – ou têm condições – para esta flexibilidade. Uma vez que cada empresa tem as suas características e os seus recursos, será importante explorar os diferentes tipos existentes e de como estas podem ou não ser impactadas, positiva ou negativamente, pelos diferentes contextos em que se inserem.

#### **2.4. Startups vs. Empresas Estabelecidas: A implicação para o Modelo de Análise**

O conceito de *startup* tem vindo a ser amplamente discutido ao longo dos anos e a sua prática está cada vez mais enraizada na sociedade (Blank & Dorf, 2010). No entanto, embora existam inúmeras organizações consideradas *startups* e variados estudos e investigações sobre o tema, a sua definição ainda gera muita controvérsia e não existe ainda uma definição clara, única e completa do conceito.

Steve Blank (2010) apresenta uma proposta de definição do que poderá ser uma *startup*, referindo-se a esta como uma empresa ou organização temporária, que tem como objetivo alcançar um modelo de negócio. Ao longo do seu desenvolvimento, entram para o mercado de trabalho novas ideias de negócio que,

por sua vez, são também economicamente mais sustentáveis (Spender, 2014). Já Ries (2012), apresenta as *startups* como sendo o resultado do objetivo de um grupo de pessoas que procura criar e inovar, seja produtos, seja serviços.

Também a *European Startup Monitor* (2016) apresenta uma possível definição para o conceito, defendendo que *startup* é um termo associado a organizações até 10 anos de existência e, uma vez mais, com recursos de inovação.

É possível afirmar que, na sua maioria, uma *startup* é associada a uma pequena empresa – que poderá ser de qualquer área – que ainda está a desenvolver o seu modelo de negócio. É ainda geralmente associado a jovens e à área do empreendedorismo (Sutton, 2000).

O contexto económico e social que terá originado este tipo de negócio foi uma necessidade crescente de inovação e desenvolvimento de negócios e serviços, principalmente da parte dos jovens (Sutton, 2000). Por esta razão, é um conceito muito relacionado com a procura de oportunidades de inovação e criação, dando origem a estas empresas, na sua maioria de pequena dimensão (Sutton, 2000).

Na perspetiva de Dornelas (2003), um dos motivos principais para o surgimento de *startups* foi, também, a evolução massiva da tecnologia e da perspetiva do empreendedorismo. Segundo o mesmo autor, os novos trabalhadores deviam adotar estratégias que se adaptassem aos novos padrões e mudanças no mercado de trabalho, relativamente a diversas áreas.

Apesar da sua capacidade de inovação e de desenvolvimento, as *startups*, ao contrário da maioria das empresas estabelecidas, apresentam também uma instabilidade e um ambiente de incertezas (Ries, 2012), uma vez que, devido à sua dimensão, carecem de recursos, humanos e financeiros, que possam garantir o sucesso do negócio (Spender et al., 2017), o que pode dificultar a sua existência a longo prazo bem como a permanência dos seus colaboradores. Para solidificar a sua estrutura é necessário estabelecer parcerias que garantam o acompanhamento e sucesso da organização (Teece, 2010; Pangarker e Wu, 2012; Kask e Linton, 2013).

Assim, o único ponto de vista transversal a todas as definições apresentadas até ao momento na literatura é que o conceito de *startup* se relaciona diretamente com processos de inovação (Colombo e Piva, 2008; Davila et al., 2003; Mustar et al., 2008). No que concerne à inovação, o conceito tem sido associado a uma clara evolução do mercado de trabalho, frequentemente relacionado com o

empreendedorismo e formas de criar novos postos de trabalho (Costa, 2018), bem como um fator que estimula a criatividade e a capacidade de comunicação, e ainda fomenta a capacidade de resolução de problemas (Costa, 2018).

É, assim, possível apercebermo-nos da instabilidade que o exercício de funções numa *startup* pode representar para um trabalhador. De facto, essa incerteza poderá trazer consequências a vários níveis para a vida do indivíduo, nomeadamente no que concerne à conciliação da sua vida pessoal com a sua vida profissional (Quinteira, 2017). Por outro lado, uma das características mais associadas a uma *startup* é a sua flexibilidade do horário laboral, permitindo aos seus trabalhadores uma maior flexibilidade na gestão de toda a sua vida em geral e, com isso, não só uma maior oportunidade de inovação e maiores níveis de motivação, como uma conciliação do trabalho e da vida pessoal (Voudouris et al., 2015).

Neste sentido, uma vez que a flexibilidade do horário laboral é maior em *startups* do que noutras empresas, é expectável que esta flexibilidade apresente maiores níveis de moderação em *startups*, fazendo com que um trabalhador dessa empresa e com flexibilidade laboral, apresente um menor conflito trabalho-vida pessoal e, assim, uma menor intenção de *turnover* na organização.

*H3. A flexibilidade do horário laboral tem um efeito moderador maior em startups do que em empresas estabelecidas, no sentido em que enfraquece mais a relação positiva entre o conflito vida profissional-vida pessoal e a intenção de turnover nos trabalhadores destas empresas.*

### 3. Metodologia

#### 3.1. Procedimento

Para o estudo em análise, e com o objetivo de testar as hipóteses apresentadas, foi utilizada uma abordagem quantitativa. Desta forma, recorreram-se a escalas de avaliação e a um questionário construído especificamente para esta investigação (cf. Anexo 1), a qual se insere num projeto de investigação mais alargado, sobre a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, em *startups* e em empresas estabelecidas. Neste sentido, embora tenham sido recolhidos vários instrumentos, apenas serão reportados aqueles que foram utilizados para este estudo.

Assim, as escalas utilizadas e analisadas foram a Escala de Interferência e Aprimoramento no trabalho e vida pessoal (Fisher et al., 2009) e a Escala de Intenção de Turnover (Lima e Mendes, 2014). Quanto às variáveis sociodemográficas, são elas: sexo, idade, habilitações académicas, setor de atividade, antiguidade na empresa, número de filhos, estado civil, ano de fundação da empresa e número de horas de trabalho semanais.

Este questionário foi reproduzido pelo Qualtrics, uma plataforma online, onde estavam incluídas todas as escalas necessárias a uma análise cuidada e completa. O link foi partilhado pelas redes sociais (instagram, Facebook e LinkedIn) e a sua aplicação decorreu entre março e abril de 2018, tendo sido asseguradas todas as questões de confidencialidade e anonimato das respostas dos participantes. Por sua vez, a análise de dados foi efetuada através do programa IBM SPSS *Statistics*.

No que concerne aos critérios de inclusão, para efeitos de estudo, relativamente às *startups*, foi necessário estabelecer uma divisão da amostra. Desta forma, considerou-se *startup* todas as empresas fundadas de 2010 em diante, atribuindo-se a estas o número 1; para todas as outras, antes do ano de 2010, atribuiu-se o número 2. Assim, dos 601 participantes, 59% disse trabalhar em *startups* (n=354) e 41% noutras empresas (n=247).

### 3.2. Amostra

A recolha de dados obteve, no total, 790 participantes, no entanto, a amostra final contou com um total de 601 participantes, trabalhadores inseridos em quadros técnicos. Os motivos de exclusão foram questionários incompletos e/ou não pertencer a um quadro técnico de uma empresa estabelecida ou de uma *startup*.

No que concerne às características da amostra, 310 participantes são do sexo masculino e 291 do sexo feminino. A média de idades ronda os 31 anos ( $M = 30.61$ ,  $DP = 8.43$ ), sendo que o participante mais novo tem apenas 19 anos e o mais velho, 62. Relativamente às habilitações académicas, 41% possui uma licenciatura e, no que diz respeito ao estado civil, a maioria dos participantes (68%) é solteiro.

No que respeita à flexibilidade laboral destes participantes, 56% dos trabalhadores em *startups*, diz ter flexibilidade laboral no trabalho, enquanto 42% diz que não tem ( $M = .57$ ,  $DP = .50$ ). Quanto às empresas estabelecidas, 37% diz ter flexibilidade laboral e 57% diz que não tem ( $M = .39$ ,  $DP = .49$ ). A percentagem em falta diz respeito aos participantes que não responderam concretamente às questões da flexibilidade e, por isso, não preenchem os critérios de inclusão para análise.

### 3.3. Instrumentos

#### Conflito vida profissional-vida pessoal

Para medir a variável do conflito, recorreu-se à escala de Aprimoramento no trabalho e vida pessoal (Fisher et al., 2009). Esta escala é constituída por 17 itens, pontuados numa escala de *Likert* de 1 a 7, em que 1 é “*Discordo Totalmente*” e 7 é “*Concordo Totalmente*”. Uma vez que, para efeitos de estudo, apenas a parte do conflito será de interesse, foi necessário criar duas variáveis, uma para o enriquecimento e outra para o conflito e utilizar esta última subescala, de 11 itens ( $M = 3.03$ ) (e.g. “*Falho atividades importantes de cariz pessoal devido à quantidade de tempo que dispendo a trabalhar*”).

### Intenção de Turnover

Para medir a Intenção de *Turnover* ( $M = 3.33$ ), foi utilizada a versão experimental da Escala de Intenção de *Turnover* de Lima e Mendes (2014), constituída por 8 itens (e.g., "*Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso*" ou "*É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.*";  $\alpha = .828$ ) também pontuados numa escala de *Likert*, entre 1 ("*discordo totalmente*") e 7 ("*concordo totalmente*").

### Flexibilidade Laboral

Por fim, para criar a variável da Flexibilidade Laboral, a variável moderadora, foi realizado um rácio, utilizando as questões do questionário, entre o número de horas fixas de trabalho e o número de horas em teletrabalho, de modo a ser possível dividir a amostra entre a existência e a não existência de flexibilidade laboral ( $M = .50$ ).

## **3.4. Tratamento dos dados**

De forma a ser possível testar as hipóteses apresentadas com as variáveis mencionadas, foi realizada uma regressão linear e, também, um teste *t* e três testes de moderação de Andrew Hayes (2018) - uma extensão no SPSS, o teste Process.

Assim, o primeiro teste foi realizado de modo a compreender a relação entre a variável "*conflito vida profissional-vida pessoal*" e a variável "*intenção de turnover*", relativamente à primeira hipótese. Já para a segunda hipótese, onde se quer perceber se existe uma moderação por parte da flexibilidade laboral entre as duas variáveis apresentadas, realizou-se, então, o teste de moderação mencionado. Foi ainda realizado um teste *t* para amostras independentes, de modo a perceber de que forma estas três variáveis se relacionavam e tinham impacto umas nas outras.

Por fim, de forma a testar a terceira hipótese e perceber que tipo de empresa poderia apresentar maiores níveis de flexibilidade laboral, foram realizadas duas moderações: uma para as *startups* e outra para as empresas estabelecidas.

#### 4. Resultados

De acordo com H1, espera-se que maiores níveis de conflito vida profissional-vida pessoal predizem maiores níveis de intenção de *turnover*. De acordo com o teste realizado – a regressão linear simples -, níveis mais elevados de conflito vida profissional-vida pessoal predizem maior intenção de *turnover* [ $F(1, 599) = 59.47$ ,  $p < 001$ ,  $R^2 = .090$ ,  $\beta = .30$ ,  $t = 7.71$ ,  $p < 001$ ]. Assim, esta hipótese é suportada.

No que respeita ao teste de moderação, H2 postulava o impacto da flexibilidade laboral entre o conflito da vida profissional e pessoal de um trabalhador e a sua intenção de *turnover*; recorreu-se à macro PROCESS Hayes (2018) (modelo 1; 10,000 *bootstraps*). Foi assim constatado que não existe interação entre as variáveis ( $F(1, 574) = 2.40$ ,  $p = .122$ ,  $\beta = -.15$ ,  $t = -1.54$ ,  $p = .122$ , 95% IC [-0.33, 0.04]). A hipótese é, então, refutada.

Neste sentido de análise dos resultados, e após confirmação dos pressupostos de homocedasticidade tanto para o conflito ( $F = .91$ ,  $p = .342$ ), como para o *turnover* ( $F = 3.12$ ,  $p = .078$ ), foi ainda realizado um teste *t* para amostras independentes, comparando os grupos de alta e de baixa flexibilidade, quer com a variável de conflito trabalho-vida pessoal, quer com a variável da intenção de *turnover*.

Desta forma, os níveis de flexibilidade laboral para o conflito vida profissional-vida pessoal ( $M = .055$ ,  $DP = .08$ ,  $p = .08$ ,  $t = -.69$ ) e para a intenção de *turnover* ( $M = .43$ ,  $DP = .09$ ,  $p = .08$ ,  $t = 4.50$ ) não se demonstraram significativos,  $t(576) = .69$ ). Assim, ter ou não flexibilidade laboral não suporta H2, uma vez que os resultados não demonstraram diferenças significativas.

Para terminar esta análise de resultados, relativamente à H3, que tinha como pressuposto que a flexibilidade laboral tem um papel moderador maior em *startups* do que em empresas estabelecidas (diminuindo o conflito trabalho-vida pessoal e a intenção de *turnover*), recorreu-se novamente à macro PROCESS Hays (2018) e os resultados demonstraram diferenças significativas em *startups* ( $F(1, 343) = 4.45$ ,  $p = .033$ ,  $\beta = -.25$ ,  $t = -2.11$ ,  $p = .033$ , 95% IC [-.48, -.02]), mas não em empresas estabelecidas ( $F(1, 227) = .13$ ,  $p = .721$ ,  $\beta = -.06$ ,  $t = .36$ ,  $p = .721$ , 95% IC [-.26, -.37]). Confirma-se, assim, a terceira hipótese do estudo.

## 5. Discussão

O presente estudo teve como objetivo analisar a existência de uma relação entre o conflito da vida profissional-vida pessoal e da intenção de *turnover* nos diferentes tipos de organizações e, ainda, uma possível moderação desta relação pela flexibilidade laboral. Para isso, foram formuladas, primeiramente, três hipóteses e, após tratamento dos dados e análise de resultados, procederemos à sua discussão de forma a procurar justificar os resultados obtidos.

Com efeito, tendo em conta a análise dos resultados obtidos na H1, o conflito vida profissional-vida pessoal relaciona-se positivamente com a intenção de *turnover*, isto é, quanto maior for o conflito de um trabalhador em conciliar a sua vida profissional e a sua vida pessoal, mais vontade/necessidade irá demonstrar em abandonar a organização em que se insere.

Estes resultados estão de acordo com o que é referido na literatura, uma vez que o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal afeta negativamente a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização e, por isso, o desequilíbrio entre estas duas importantes áreas da vida do indivíduo leva a um aumento de problemas de saúde mental, diminui o bom funcionamento da área pessoal e aumenta a intenção de *turnover* (Bilal et al., 2010). De acordo com a hipótese formulada e com o conteúdo que vem sendo exposto neste estudo, este resultado seria expectável, pois o conflito entre estas duas áreas é determinante para uma alta intenção de *turnover* (Javed et al., 2014).

Assim, para que um colaborador apresente uma baixa (ou nenhuma) intenção de *turnover* na organização onde está inserido, é necessário que não exista um conflito direto entre o seu trabalho e a sua vida pessoal, de forma a conseguir conciliar as duas vertentes e querer manter-se no seu trabalho.

Em relação à H2, esperava verificar-se que a flexibilidade laboral tem um efeito moderador entre o conflito vida profissional-vida pessoal e a intenção de *turnover*, esperando que uma maior flexibilidade reduzisse este conflito e, conseqüentemente, esta intenção. Estes resultados não confirmaram a hipótese, não se comprovando uma moderação.

Os dados obtidos não estão de acordo com a maioria da literatura, uma vez que existem estudos que referem o contrário, ou seja, que as características e a flexibilidade do horário laboral influenciam a intenção de *turnover* (Magloff, 2019).

Na verdade, horas de trabalho longas e inflexíveis predizem altos níveis de conflito entre a vida profissional e pessoal e têm um impacto direto na necessidade de o colaborador desejar abandonar a organização (Bilal et al., 2010).

Uma possível explicação para este resultado poderá ser a dimensão da amostra ou os diferentes tipos de organizações onde os participantes se inserem, sendo que outra das razões que explique os dados obtidos pode ir de encontro ao estudo de Jacobs e Gerson (2004), que refere que alguns colaboradores encaram a flexibilidade do horário laboral como algo prejudicial à sua carreira, uma vez que apresentavam maiores dificuldades de desenvolvimento de carreiras. Para estes trabalhadores, a flexibilidade laboral não terá qualquer impacto na decisão de querer ou não abandonar a empresa.

Para além disso, à data de aplicação e de realização deste estudo, encontramos-nos em plena pandemia pelo vírus da Covid-19 e, como tal, grande maioria da população encontra-se em teletrabalho ou em *lay-off*, pelo que a sua perceção do seu horário de trabalho e da sua conciliação entre o trabalho e a vida pessoal está naturalmente alterada e enviesada e poderá não se ter uma perspetiva clara do impacto da flexibilidade de um horário laboral.

Ainda, diversas notícias, à data de realização deste estudo, referem que o teletrabalho poderá ter vindo para ficar e que haverá o risco “*de invasão do tempo da vida privada e familiar pelo trabalho*” (Amado, 2020, p.1), o que, na prática, se pode traduzir num maior conflito da conciliação da vida profissional com a vida pessoal (Agência Lusa, 2020). Por outro lado, o teletrabalho poderá também vir a constituir-se como uma vantagem, uma vez que poderá permitir aos trabalhadores gerirem de forma mais livre e flexível o seu próprio tempo de trabalho e de lazer nas suas vidas (Manso, 2020).

Por último, no que concerne à H3, a hipótese foi suportada, confirmando que a flexibilidade laboral tem um efeito moderador maior em *startups* do que empresas estabelecidas. A divisão da amostra forneceu, assim, informação nova e mais específica no que respeita ao papel moderador da flexibilidade laboral, uma vez que na hipótese anterior, não se confirmava uma moderação desta variável. Desta forma, trabalhadores de *startups* e com uma maior flexibilidade do horário laboral, apresentam uma maior conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e, também, uma menor intenção de *turnover*.

Estes resultados estão de acordo com o que se verifica na literatura, uma vez que a flexibilidade laboral é uma das características predominantes das *startups*, diferenciando-as de outro tipo de empresas (Voudouris et al., 2015). De facto, a flexibilidade pode ser encarada como um novo método de trabalho, ligado à inovação e ao desenvolvimento, dois conceitos diretamente relacionados com o conceito de *startup* (Cunha et al., 2018).

Devido a esta característica específica da flexibilidade laboral, as *startups* poderão ser percecionadas pelos participantes como um tipo de empresa que fornece estratégias que ajudam na conciliação trabalho-vida pessoal. Como consequência, a intenção de *turnover* diminui e o envolvimento do trabalhador na organização será maior (Song et al., 2019).

Por fim, tendo em conta os resultados obtidos, poderemos então concluir que, para a nossa amostra, a intenção de *turnover* será diretamente determinada pelo nível de conflito entre as áreas profissional e pessoal, mas a flexibilidade laboral apenas tem um papel moderador significativo em *startups* e não em empresas estabelecidas.

## 6. Conclusão

A principal conclusão a retirar deste estudo será a confirmação da importância da conciliação da vida pessoal com a vida profissional de um trabalhador. Na sua maioria, são as duas áreas mais importantes da vida de um indivíduo e, se não estiverem em sintonia, existirá um desequilíbrio que trará consequências, (e.g. o *turnover*).

Por sua vez, uma das forças deste estudo foi o facto de se abordarem questões recentes e que têm vindo a ganhar mais destaque e relevância ao longo dos anos, como é o caso da flexibilidade laboral e do conceito 'vida profissional-vida pessoal' (em vez do conceito 'trabalho-família'). Literatura relacionada com estas questões permite integrar na sociedade, não só novas formas de ver o trabalho (e de o gerir, tendo em conta o horário laboral e o impacto de outras áreas da vida), como também de ver a vida pessoal (excluindo um pouco o pensamento de que vida pessoal é apenas a vida familiar).

Por outro lado, ao longo do estudo foram encontradas algumas limitações que importam destacar. Como primeira limitação, tendo em conta que são temáticas relativamente recentes, e sendo a flexibilidade laboral uma modalidade de emprego ainda nova, existe literatura reduzida sobre o assunto. Além disso, este estudo limitou-se a uma amostra na população portuguesa, não tendo a perspetiva de outros países e culturas. Outra limitação a apontar é a pandemia em que nos encontramos, que não só dificultou o acesso aos participantes e a aplicação do questionário, como poderá ter enviesado os resultados, uma vez que as pessoas não se encontram na sua vida diária dita normal.

Tendo em conta estas limitações, como sugestão para investigações futuras, seria interessante aplicar o estudo a outra amostra que não portuguesa, de forma a ter várias perspetivas e diferentes resultados a analisar. Outra sugestão, seria realizar o mesmo estudo, no futuro, à mesma amostra, comparando os resultados e descrevendo as diferenças significativas encontradas, no sentido de perceber o impacto que a pandemia teve no mundo laboral e que influência a implementação do teletrabalho teve na vida destes participantes.

Por fim, em termos práticos, o estudo em questão abordou conceitos novos e muito recentes na literatura, criados a partir da evolução das formas de ver o

trabalho. Assim, este estudo serviu para aumentar a investigação e a literatura no que respeita a estes conceitos.

Desta forma, foi também possível identificar (e reforçar) a importância da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e de comprovar como uma área tem impacto significativo na outra. Os trabalhadores são influenciados por todas as dimensões da sua vida e este estudo confirmou a necessidade de se encontrarem estratégias que permitam um equilíbrio e uma conciliação entre as mesmas, atendendo às necessidades e características individuais de cada um.

## Referências Bibliográficas

- Aldous, J. (1969). Occupational Characteristics and Males' Role Performance in the Family. *Journal of Marriage and the Family*, 31, 707–712. <https://doi.org/10.2307/349312>.
- Allen, D. G., Weeks, K.P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.980.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. doi: 10.1006/jvbe.2000.1774.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278- 308.
- Allen, T., & Paddock, L. (2015). How being mindful impacts individuals' work family balance, conflict, and enrichment: A review of existing evidence, mechanisms and future directions. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in organizations* (pp. 213- 238). Cambridge.
- Almeida, D., Wethington, E., & Chandler, A. (1999). Daily transmission of tensions between marital dyads and parent-child dyads. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 49-61.
- Andrade, M.C. (2011) Work–life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Coimbra (pp.42-49).
- Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993-1016.

- Bilal, M., Rehman, M., & Razza, I. (2010). Impact of family friendly policies on employees' job satisfaction and turnover intention. A study on work-life balance at workplace). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(7), 378-395.
- Bosh, G. (2004). Towards a new standard employment relationship in western Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 617-636.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Chandra, V. (2012) Work-life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056, DOI: 10.1080/09585192.2012.651339.
- Covid-19: Teletrabalho veio para ficar, mas acarreta riscos (2020). Retirado de <https://www.publico.pt/2020/05/01/impar/noticia>.
- Crouter, A., Bumpus, M., Maguire, M., & McHale, S. (1999). Linking parents' work pressure and adolescents' well-being: Insights into dynamics in dual-earner families. *Developmental Psychology*, 35, 1453-1461.
- Cunha, M., Reis, A., & Zilber, M. (2018). Startups: do nascimento ao crescimento. Proposta de integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento. doi: <https://doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p98>.
- Dornelas, J. C. A. (2003). Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. *Elsevier*.
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Edwards, J. (2001), Uncertainty and the rise of work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63, 183-196.
- 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.

- Frone, M., Yardley, J., & Markel, K. (1997a), Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Frone, M., Russel, M., & Cooper, L. (1997b). Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Frone, M. (2000a). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Frone, M. (2000b). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: the national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Fayyazi, M. & Aslani, F. (2015). The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41.
- Gómez, S. (2003). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/Universidad de Navarra.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, Doi: 10.5465/AMR.1985.4277352.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S. Granrose, C., Rabinowitz, S., & Beutell, N. (1989). Sources of workfamily conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 133-153.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92. doi: 10.2307/20159186.
- Guerreiro, M.D., Torres, A., & Lobo, C. (2007). Famílias em mudança: Configurações, valores e processos de recomposição. (pp. 3-4). Universidade de Lisboa.

- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: work, family and gender inequality*. Harvard University Press.
- Hayashi, D., Knoblen, J., & Vermeulen, P. (2020). Success belongs to the flexible firm: How labor flexibility can retain firm innovativeness in times of downsizing. *Long Range Planning*, 53(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101914>.
- Hill, J. (2005). Work-Family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.
- Jacobs, J., Gerson, K., & Gornick, J. (2004). The time divide: Work, family and gender inequality (pp. 127–147). Harvard University Press.
- Javed, M., & Khan, M. (2014). Job Stress and Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 4(3), 125, 133.
- Kossek, E.E., & Michel, J.S. (2011). Flexible work schedules. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.535-572). Editors: Zedeck.
- Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 74(7), 3-4.
- Lima, R., & Mendes, A. (2014). Escala de Intenção de Turnover. Versão Experimental.
- Medeiros, T. J., Aguiar, J., & Barham, E. J. (2017). Entre o conflito e o equilíbrio: ferramentas para examinar a relação trabalho-família. doi: <http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.35.88.23366>.
- Montealegre, R., & Cascio, W. F. (2017). Technology-driven changes in work and employment. *Communications of the ACM*, 60(12), 60-67.
- Oliveira, A. R. & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. *Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*.
- Oliveira, J. (2009). Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: um estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. *Universidade de Lisboa*. 3-29.

- O'Neil, R. & Greenberger, E. (1994). Patterns of Commitment to Work and Parenting: Implications for Role Strain. *Journal of Marriage and Family*, 56(1), 101-112. doi: 10.2307/352705.
- Ries, E. (2012). A Startup enxuta. *Lua de Papel*.
- Roberts, K. (2007). Work-life-balance-The sources of the contemporary problem and the probable outcomes. *Employee Relations*, 29(4), 334–351. DOI: 10.1108/01425450710759181.
- Rodrigues, J. P. (2018). Perceção de flexibilidade, autonomia e os níveis de flow em contexto laboral. *ISCTE-IUL*.
- Song, M., Jong, A., Benedetto, C., & Zhao, Y. (2019). Enhancing supplier's involvement in startup's innovation through equity offering and trust building. *International Journal of Innovation Management*, 23(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919619500130>.
- Suifan, T., & Abdallah, A. (2016). The influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management*. 20(8), 2222-2839.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M., & Tarmizi, A. (2014). Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach. *Social Indicators Research*, 119, 405–420. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5>.
- Voudouris, I., Deligianni, & I., Lioukas, S. (2015). Labor flexibility and innovation in new ventures. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 931-951. <https://doi.org/10.1093/icc/dtv019>.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Yu, H. (2018). Work-Life Balance: An Exploratory Analysis of Family-Friendly Policies for Reducing Turnover Intentions Among Women in U.S. Federal Law Enforcement. *International Journal of Public Administration*. 345-357. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1463541>.

## **Anexos**

## Anexo 1 – Questionário

### CONSENTIMENTO INFORMADO

A Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa está a desenvolver um projeto cujo principal objetivo prende-se com verificar e compreender de que forma o contexto de trabalho influencia algumas variáveis presentes na vida dos colaboradores. Deste modo, pretendemos conhecer a sua perceção acerca do seu contexto e relações de trabalho.

O questionário não é um teste, logo não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que leia cada questão com atenção e cuidado. De seguida, responda imediatamente assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

O tempo despendido em média para responder ao questionário é de 10 minutos.

Toda a informação obtida através da sua participação é confidencial e anónima. Isto significa que os resultados serão analisados juntamente com as respostas de outros participantes, para que nenhuma das respostas individuais possa ser identificada.

Os dados deste questionário serão utilizados para fins de investigação a ser desenvolvido pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

Na eventualidade de surgir qualquer questão relativa ao estudo, caso pretenda algum esclarecimento adicional, poderá contactar as docentes responsáveis do projeto:

Professora Filipa Sobral: [fsobral@porto.ucp.pt](mailto:fsobral@porto.ucp.pt)

Professora Catarina Morais: [cmorais@porto.ucp.pt](mailto:cmorais@porto.ucp.pt)

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade.

## Dados Demográficos

É importante para nós sabermos alguns dados demográficos sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos de trabalhadores.

1. Sexo:

Feminino

Masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Habilitações Académicas (último grau académico concluído):

9º ano

12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4. Estado Civil: Solteiro

Casado/União de facto

Divorciado/Separado

Viúvo

5. Número de filhos: \_\_\_\_\_

6. A empresa na qual exerce atualmente funções é considerada uma Startup?:

Sim

Não

7. Ano de fundação da organização:

8. Setor de atividade da organização:

9. Há quanto tempo trabalha nesta empresa (por favor especifique o número de anos e/ou meses; e.g. 5 anos e 2 meses):

\_\_\_\_\_

10. Quantas horas de trabalho semanal estão estabelecidas no seu contrato?

\_\_\_\_\_

11. Por norma, quantas horas semanais dedica ao seu trabalho? \_\_\_\_\_

12. Numa semana típica de trabalho, quantas dessas horas, em média, trabalha:

a. Fisicamente na empresa: \_\_\_\_\_

b. Em deslocações (e.g., reuniões externas): \_\_\_\_\_

c. Em casa (e.g., teletrabalho): \_\_\_\_\_

De seguida, encontram-se algumas afirmações. Para cada afirmação, assinale a resposta que mais adequa à sua opinião, tendo em conta a escala de Likert apresentada de 1 a 7 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo bastante; 3 = Discordo um pouco ; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo bastante; 7 = Concordo totalmente).

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

	Concordo Bastante						
	Concordo			Concordo Bastante			
	Não Concordo Nem Discordo		Discordo				
	Discordo Bastante				Discordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um ambiente empreendedor.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa assumem riscos.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a arriscar e a serem inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
A cola que mantém esta empresa é unida e aposta na inovação e desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que ser pioneiro no mercado é importante.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa dá-se ênfase ao dinamismo.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um ambiente burocrático.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa controlam a aplicação das políticas, regras e procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7
A cola que mantém esta empresa unida é o cumprimento de políticas, regras e procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que seguir as políticas, regras e procedimentos é importante	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa dá ênfase à estabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um ambiente coeso.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa preocupam-se e são próximo.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam o desenvolvimento dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
A cola que mantém esta empresa unida é o respeito e lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que o compromisso é importante.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa dá ênfase aos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa tem um ambiente competitivo.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa coordenam e acompanham.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a cumprir metas e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que os objetivos mensuráveis são importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa dá ênfase aos resultados.	1	2	3	4	5	6	7

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
Há probabilidade de em breve perder o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho a certeza que consigo manter o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me inseguro(a) acerca do futuro do meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto que posso perder o meu emprego num futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente.	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho demasiado trabalho para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o).	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões.	1	2	3	4	5	6	7

**Interferência e aprimoramento no trabalho /  
vida pessoal**

(Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.)

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
Após o trabalho regresso a casa demasiado cansado(a) para fazer as coisas que gostaria.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho faz com que seja difícil manter o tipo de vida pessoal que gostaria.	1	2	3	4	5	6	7
Negligencio frequentemente as minhas necessidades pessoais devido às exigências do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A minha vida pessoal é prejudicada pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Falho atividades importantes de cariz pessoal devido à quantidade de tempo que dispendo a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
A minha vida pessoal tira-me a energia de que preciso para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho é prejudicado devido a tudo o que se passa na minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
Dedicaria mais tempo ao trabalho se não fosse por tudo o que se passa na minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
Estou demasiado cansado(a) para ser eficaz no trabalho devido a tudo o que se passa na minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
Quando estou no trabalho, estou preocupado(a) com coisas que preciso de fazer fora do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho dificuldade em concluir o meu trabalho porque estou preocupado(a) com assuntos pessoais no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho dá-me energia para realizar atividades fora do trabalho que são importantes para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Por causa do meu trabalho, fico mais bem disposto(a) em casa.	1	2	3	4	5	6	7
As minhas tarefas no trabalho ajudam-me a lidar com questões pessoais e práticas em casa.	1	2	3	4	5	6	7
Estou mais bem disposto(a) no trabalho devido a tudo o que está a acontecer na minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
A minha vida pessoal dá-me energia para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A minha vida pessoal ajuda-me a relaxar e a sentir-me pronto(a) para o dia seguinte de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho feito contactos para sair desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
Tenciono manter-me na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Penso com frequência "deixar" a organização onde atualmente trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
E bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5	6	7
Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.	1	2	3	4	5	6	7

Pense nas razões pelas quais realiza o seu trabalho. Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
Porque eu gosto muito deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Pela satisfação que obtenho neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Pelo prazer que este trabalho me proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho me permite alcançar os meus objetivos de vida.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho contribui para a realização dos meus planos de carreira.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu tenho de ser o melhor no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Porque o trabalho é a minha vida e eu não quero falhar.	1	2	3	4	5	6	7
Porque a minha reputação depende do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7
Eu só faço este trabalho pelo dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7