



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar: uma meta-análise qualitativa

Ana Marisa Amaral Macieira

Católica Porto Business School

Porto

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar: uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por
Ana Marisa Amaral Macieira

sob orientação de
Professora Doutora Eva Oliveira
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School

Porto

2024

Resumo

Ao longo das últimas décadas, o contexto profissional tem-se tornado cada vez mais competitivo e rigoroso, o que torna a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal uma tarefa cada vez mais difícil. Embora o tema seja amplamente debatido, continua a ser necessário refletir sobre o conflito e as possíveis soluções. Assim, o presente trabalho procura entender de que forma os recursos humanos podem contribuir para a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Para tal, optou-se por uma meta-análise qualitativa de uma amostra de 30 artigos selecionados de acordo com os critérios de exclusão e inclusão, publicados entre 2016 e 2024.

Os resultados sugerem que o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar tem consequências graves ao nível do bem-estar físico e mental dos colaboradores bem como nas suas relações familiares, por outro lado as organizações também são impactadas negativamente no que concerne a resultados, existindo assim uma relação de interdependência entre ambos. Os resultados demonstram ainda que o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar pode ser mitigado através da implementação de políticas de gestão de recursos humanos que contribuam para a conciliação de ambos. Culturas organizacionais favoráveis à família com medidas ao nível da flexibilidade de horário, teletrabalho, licenças parentais e apoio a cuidadores informais, demonstram-se cruciais na conciliação entre trabalho e vida pessoal. Assim, os recursos humanos têm um papel fulcral na implementação de culturas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

Palavras-chave: conciliação trabalho e vida pessoal; conflito; gestão de recursos humanos; cultura organizacional

Abstract

Over the past few decades, the professional context has become increasingly competitive and demanding, making the reconciliation of work and personal life an increasingly challenging task. Although this topic is widely debated, it remains essential to reflect on the conflict and potential solutions. Therefore, this study seeks to understand how human resources can contribute to the reconciliation of work and personal life. To do so, we opted for a qualitative meta-analysis of a sample of 30 articles selected based on exclusion and inclusion criteria, published between 2016 and 2024.

The results suggest that the conflict between work and personal life has serious consequences for the physical and mental well-being of employees, as well as for their family relationships. On the other hand, organizations are also negatively impacted in terms of outcomes, indicating an interdependence between the two. The findings also demonstrate that the conflict between work and personal life can be mitigated through the implementation of human resource management policies that promote the reconciliation of both spheres. Family-friendly organizational cultures with measures such as flexible hours, remote work, parental leave, and support for informal caregivers are shown to be crucial in achieving work-life balance. Thus, human resources play a pivotal role in implementing organizational cultures that promote the reconciliation of work and personal life.

Key words: work-life balance; conflict; Human Resource management; organizational culture.

Número de palavras: 9815

Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Índice de tabelas.....	xiii
Introdução.....	17
Contexto teórico.....	21
Metodologia.....	28
1. Questão de investigação e palavras-chave.....	28
2. Critérios de inclusão e exclusão.....	30
3. Análise de Conteúdo.....	32
Apresentação e discussão dos resultados.....	35
1. Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar: uma análise evolutiva entre 2016 e 2024.....	37
2. Relação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.....	38
2.1. A importância da flexibilidade organizacional.....	38
2.2. Teletrabalho: vantagens, desafios e impactos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.....	40
2.3. Responsabilidades familiares: desafios e impactos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.....	41
2.4. Gestão do stress: um desafio para a saúde e bem-estar.....	42
2.5. Conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar: desafios e soluções.....	44
2.6. Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.....	44
3. Diversidade e inclusão.....	45
3.1. Desigualdade de género: evolução e desafios persistentes.....	45
4. Práticas de recursos humanos.....	46
4.1. Práticas de recursos humanos e cultura organizacional.....	46
4.2. Programas de apoio aos colaboradores e estratégias de comunicação.....	47
Conclusão.....	50
Referências bibliográficas.....	54
Apêndices.....	62

Índice de figuras

Figura 1: Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA.....	31
--	----

Índice de tabelas

Tabela 1: Número de artigos encontrados nas pesquisas.....	29
Tabela 2: Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta análise qualitativa.....	32
Tabela 3: Categorização dos temas dos artigos incluídos na amostra da meta-análise qualitativa e excertos exemplificativos.....	35

Introdução

A conciliação entre vida de trabalho e a vida pessoal, tem sido um desafio crescente para os departamentos de recursos humanos. As questões de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar emergem na década de 60, nos Estados Unidos, com a entrada massiva da mulher no mercado de trabalho (Ryan, 1992), mas só tem reflexo em Portugal a partir da década de 90. Embora inicialmente o tema tenha sido abordado como uma questão de desigualdade de género, o conceito foi mudando e, atualmente, engloba também questões ao nível da saúde, bem-estar e qualidade de vida. Além das consequências negativas para os colaboradores, o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar também levanta questões ao nível dos resultados das organizações. A satisfação e bem-estar dos colaboradores configura-se como uma variável de importância crítica, organizações com colaboradores saudáveis e satisfeitos tendem a aumentar a produtividade, reduzir o absentéismo e promover a retenção de talentos. Além disso, ambientes de trabalho favoráveis, com equipas saudáveis e satisfeitas, são mais capazes de lidar com desafios e de se adaptarem a mudanças. Assim, o cuidado com o bem-estar dos funcionários não se restringe a uma preocupação humanitária, mas emerge como uma estratégia para garantir o sucesso das organizações. Mais especificamente, os estudos realizados em contexto pandémico da COVID19 sobre conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar reforçam a ideia de que o equilíbrio entre as esferas é importante não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Após o ano de 2019, as organizações foram profundamente afetadas pelo surto da pandemia de COVID-19. Uma das mudanças mais notáveis foi a rápida transição para o teletrabalho como resposta à necessidade de distanciamento social e medidas de confinamento impostas devido à pandemia (Elbaz et al., 2022). Foi uma mudança repentina e significativa para as organizações e os colaboradores, que tiveram de se ajustar rapidamente a uma realidade totalmente diferente num período muito reduzido. As

infraestruturas tradicionais de trabalho presencial tiveram de ser ajustadas para o teletrabalho, garantindo o acesso às tecnologias e aos meios de comunicação necessários para o desempenho de funções a partir de casa. Os colaboradores tiveram de aprender a lidar com situações novas de isolamento social, gestão de tempo, distrações em casa e questões de saúde mental. Essa mudança abrupta no modo de trabalho levou a uma crescente reflexão na literatura académica sobre as implicações do teletrabalho na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Embora o teletrabalho já fosse uma prática em crescimento, a sua adoção foi ampliada e acelerada devido às circunstâncias excepcionais da pandemia. O teletrabalho parece mitigar os problemas do conflito vida de trabalho e vida, mas pode também ser um fator agravante. Para garantir boas práticas de teletrabalho, os estudos dão especial relevância à interrelação entre colaboradores e organizações, assim como ao papel moderador da gestão de recursos humanos.

A Comissão Europeia (2019) continua a abordar o tema da conciliação como uma questão de desigualdade de género, e ressalta a importância de equilibrar trabalho e vida pessoal através da implementação de medidas que garantam os direitos das mulheres. Apesar dos avanços, persistem desigualdades significativas: as mulheres ainda assumem maioritariamente as responsabilidades familiares, o que limita as suas oportunidades no mercado de trabalho e afeta o seu bem-estar geral. Além disso, existem lacunas na legislação e nas políticas de muitos países, o que perpetua essas desigualdades e restringe o acesso das mulheres às oportunidades. A persistência de estereótipos de género que associam as mulheres ao cuidado e os homens ao trabalho também contribui para a desvalorização do trabalho doméstico e das responsabilidades de cuidado, dificultando a conciliação para ambos os sexos. Essa falta de conciliação eficiente não apenas resulta em perdas económicas significativas e redução da produtividade, mas também tem um impacto negativo na saúde mental e no bem-estar das mulheres, com consequências para as suas famílias e para a sociedade em geral. A legislação portuguesa também reconhece a importância do tema, como destacado pela Lei n.º 7/2009, que prevê medidas para promover a conciliação entre a vida de

trabalho e a vida pessoal e familiar. Mais recentemente, a Lei n.º 13/2023 alterou o código do trabalho para reforçar a parentalidade e a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

Atendendo à importância do tema, quer para os colaboradores quer para as organizações, a continuidade do estudo da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar continua a ser pertinente. Isto porque as dinâmicas de trabalho e as necessidades dos colaboradores estão em constante mudança, refletindo as alterações das tecnologias, alterações das estruturas familiares e dos próprios ambientes de trabalho. Parece assim, essencial, assegurar que os colaboradores permaneçam saudáveis e motivados. Além disso, as organizações já reconhecem o impacto da conciliação no sucesso da organização, a pesquisa contínua é crucial para identificar os problemas, e possíveis soluções. Os recursos humanos desempenham um papel importante na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, uma vez que conflito pode ser minorado através da implementação de culturas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar (Chambel & Santos, 2009). As organizações devem reavaliar as suas posições e fomentar ambientes de trabalho dignos e sustentáveis que promovam a gestão do tempo entre trabalho e vida pessoal (Delgado, 2019). Cabe aos recursos humanos a responsabilidade de conceber e implementar estratégias com vista à criação de locais de trabalho que priorizem o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, através da implementação de medidas como a flexibilidade de horários, o teletrabalho e programas de suporte à parentalidade e aos cuidadores.

Assim, a presente investigação procura dar resposta à questão: “Qual o papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar?”. Com esta questão pretende-se a descoberta de evidências que apoiem a gestão de recursos humanos na moderação do conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Embora o presente estudo insista na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, não ignora a dimensão do conflito que está inerente ao tema. O

conflito emerge da interação entre as exigências profissionais e as necessidades pessoais, dando origem a diversos tipos de tensões e desafios, e está por isso pressuposto ao tema da conciliação, é o conflito que despoleta a necessidade de conciliação. Portanto, compreender a dinâmica da interação entre as dimensões profissional e pessoal e familiar é essencial para a identificação de estratégias eficazes de conciliação. Assim, para responder à questão de investigação, o método de investigação escolhido foi a meta-análise qualitativa. A escolha deste método prende-se com o facto de o mesmo permitir uma análise minuciosa da pesquisa realizada, bem como a capacidade de consolidar uma quantidade substancial de informações, evidenciando a forma como o tema vem sendo retratado na literatura.

Contexto teórico

A conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar é o processo de equilibrar e integrar as responsabilidades do trabalho com as necessidades da vida pessoal e familiar. Segundo Greenhaus & Beutell, 1985, é um processo contínuo e dinâmico, que pode variar ao longo das diferentes fases da vida e exige a capacidade de conciliar múltiplos papéis, tais como trabalho, família, lazer e saúde, por forma a que os mesmos não se sobrecarreguem mutuamente. Os desafios da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar emergiram na sequência da integração das mulheres no mercado de trabalho e das subsequentes transformações na configuração familiar. Apesar da evolução do conceito, a persistência das disparidades de género no que diz respeito às responsabilidades familiares, oportunidades de carreira e normas sociais, faz com que o tema da desigualdade de género continue a ser pertinente. Para Lupu & Ruiz-Castro (2021), a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar não é uma conquista, mas sim um ciclo, tornando a continuidade do seu estudo primordial para dar respostas aos constantes desafios.

Até 2020, os estudos sobre a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar destacavam sobretudo os desafios inerentes ao conflito entre as obrigações profissionais e as exigências pessoais. Questões como longas horas de trabalho e rigidez nas estruturas organizacionais eram frequentemente abordadas, refletindo uma preocupação central com os impactos negativos desse desequilíbrio nas vidas dos trabalhadores e nos resultados das organizações. Ao longo do tempo, observou-se uma mudança da ênfase para o conceito da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, reconhecendo a importância de integrar de maneira mais harmoniosa essas esferas para promover o bem-estar geral. Nos últimos anos, a literatura passou a dar maior atenção à saúde mental no contexto profissional, às políticas organizacionais e à consideração das diferenças individuais nas preferências de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A complexidade das dinâmicas relacionadas com a relação

trabalho-família tem sido refletida nas diferentes abordagens teóricas. A perspectiva da segmentação faz uma separação estrita entre o contexto profissional e o contexto pessoal e familiar, tendo por base a separação física, temporal e das funções exercidas em cada contexto. A segmentação subentende políticas organizacionais que não consideram o impacto que os problemas pessoais possam ter no trabalho ou vice-versa (Matias e Fontaine, 2012). Uma perspectiva que se traduz numa cultura organizacional de desresponsabilização do bem-estar do colaborador, e considera ainda negligentes e pouco profissionais os colaboradores que permitem que assuntos pessoais impactem a sua vida profissional. Esta teoria de separação contrasta com a ideia de integração na qual se procura uma relação harmoniosa entre trabalho e vida pessoal. Ao contrário, a perspectiva de compensação apresenta trabalho e a vida pessoal de tal forma interligados que muitas vezes servem o propósito de colmatar vazios e frustrações existentes num dos contextos, originando maior dedicação no outro contexto (Edwards & Rothbard, 2000). Nesta perspectiva a compensação refere-se à tendência dos colaboradores para se refugiarem num dos contextos com o intuito de suprir determinadas carências do outro contexto. Embora esta abordagem sugira que um contexto pode compensar as lacunas do outro, não é certo que a tentativa de compensação garanta a ausência de conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A compensação, por si só, implica um desequilíbrio notável em relação a um dos contextos e, muitas vezes, não aborda as questões subjacentes que levam à necessidade de compensação.

Por outro lado, a perspectiva do *spillover* sustenta a interligação dos contextos. Deste modo, qualquer experiência num dos contextos terá impacto direto no outro contexto (Greenhaus & Beutell, 1985). O *spillover* pode ser negativo ou positivo. Do mesmo modo, a provável acumulação de papéis pode aumentar os riscos de incompatibilidade (Grzywacz & Marks, 2000). No *spillover* negativo o conflito é considerado normal e até esperado, por se tratar da consequência do envolvimento do colaborador em vários domínios, os quais exigem, muitas vezes, mais recursos psicológicos ou físicos do que os que os indivíduos possuem. No *spillover* positivo o sentimento de bem-estar num

determinado contexto é projetado no outro contexto. Por último, a perspectiva do enriquecimento, muito alavancada pelo *spillover* positivo, defende que os aspectos positivos adquiridos num determinado contexto, sejam experiências, habilidades ou emoções, podem ser transferidas de forma positiva para o outro contexto, traduzindo-se num aumento de satisfação e realização em ambos os domínios (Rothbard, 2001). Esta perspectiva assume que um contexto enriquece o outro contexto, mas não invalida o conflito. Apesar do enriquecimento mútuo, a mitigação do conflito requer práticas específicas adaptadas à natureza única dos problemas enfrentados. É necessário compreender as razões subjacentes ao conflito para implementar estratégias de conciliação capazes de atender às circunstâncias individuais. As diferentes perspectivas sobre a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar revelam a dificuldade na sua definição. Apesar destas dificuldades, efeitos positivos e enriquecimento não significam ausência de conflito (Frone, 2003). Mesmo em situações onde há enriquecimento mútuo, os conflitos ainda podem surgir devido a exigências sobrepostas ou limitações de recursos individuais para lidar com múltiplos papéis.

O conflito ocorre quando as exigências decorrentes de um dos domínios, trabalho ou vida pessoal, são incompatíveis com as exigências decorrentes do outro domínio, resultando em tensão e dificuldades na conciliação de ambos (Greenhaus & Beutell, 1985). Atualmente, o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar é o construto central na literatura sobre a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A análise desse construto permite compreender a sua origem e efeito causal, resultando num melhor entendimento sobre como alcançar a minoração do conflito resultando numa conciliação mais satisfatória do trabalho e vida pessoal (Colombo & Ghislieri, 2008). O conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar pode manifestar-se de diversas formas, desde a falta de tempo para responsabilidades pessoais, choque de expectativas, e exigências e comportamentos de um dos domínios que afetam negativamente o outro. É importante compreender as origens e efeitos do conflito para alcançar uma conciliação satisfatória. Reconhecer que diferentes papéis e responsabilidades

podem coexistir sem conflito, é fundamental encontrar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos (Chambel & Santos, 2009). Os empregos com condições favoráveis à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar são cada vez mais valorizados, e as novas gerações pretendem trabalhar para viver em vez de viver para trabalhar (Sturges & Guest, 2004). Embora as remunerações competitivas e outros benefícios sejam bastante apreciados, e muito úteis no reforço do comprometimento organizacional, não são suficientes para garantir a satisfação e bem-estar dos colaboradores (Huang et al., 2007). Medidas de flexibilidade organizacional, como licenças parentais flexíveis, horários flexíveis teletrabalho ou trabalho híbrido, têm sido destacadas pela literatura como medidas conciliadoras do trabalho e vida pessoal.

Antes da pandemia da COVID-19, o teletrabalho era uma prática bastante restrita, ao alcance de apenas alguns profissionais e setores como tecnologia e startups. A flexibilidade era limitada, a conectividade e tecnologia nem sempre estavam disponíveis e a cultura de trabalho favorecia a presença no escritório. A pandemia transformou radicalmente essa dinâmica, forçando a adoção em larga escala do teletrabalho. O teletrabalho veio trazer uma relação de dualidade no que toca à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, se por um lado, permite uma melhor gestão de tempo, por outro lado, esta flexibilidade e constante disponibilidade também se traduz em dificuldade em estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal (Elbaz et al., 2022). Adicionalmente, podem surgir sentimentos de isolamento devido à falta de interação social no ambiente de trabalho, e as distrações em casa, especialmente para aqueles com responsabilidades familiares, também podem complicar a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Apesar dos desafios, o teletrabalho pode, de facto, ajudar a atenuar o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, desde que sejam implementadas práticas regulatórias para minimizar os impactos negativos e potenciar a conciliação.

A lei portuguesa (Lei nº 91/2019) estabelece o direito dos colaboradores ao teletrabalho e institui normas relacionadas com a prática do mesmo. As

práticas regulatórias asseguram a boa execução do teletrabalho, permitindo uma conciliação adequada entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar. A regulação do teletrabalho exemplifica a importância da legislação no que se refere à conciliação. Munn (2015), por exemplo, sugere isso mesmo ao insistir no papel do governo na implementação de legislação com vista à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. O autor define a correlação entre os colaboradores e as organizações e governo como três entidades que se cruzam, num sistema que pressupõe ainda três dimensões correspondentes, nomeadamente o equilíbrio entre vida profissional e a vida pessoal e familiar, iniciativas entre vida profissional e pessoal, e a relação entre trabalho e a política de vida. As interações entre entidades formam um sistema complexo que influencia diretamente as dimensões relacionadas à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Consciente da importância da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, também a Comissão Europeia tem vindo a implementar medidas facilitadoras da conciliação (2019). A Diretiva 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho estabelece regras mínimas para promover a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar dos pais e cuidadores. Além da legislação específica sobre licença parental e cuidadores, a Comissão Europeia impulsiona políticas e programas de práticas de trabalho flexíveis, como o teletrabalho e horários de trabalho flexíveis.

Por outro lado, a Estratégia Europeia para a Igualdade de Género 2020-2025 procura garantir uma melhor distribuição de responsabilidades familiares entre homens e mulheres, promovendo a licença parental partilhada e incentivando a participação dos homens nas responsabilidades familiares. Por sua vez, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais (2017) inclui 20 princípios fundamentais que salvaguardam a igualdade de oportunidades e acesso justo ao mercado de trabalho, condições de trabalho dignas e proteção social e inclusão para todos os colaboradores. As diretivas da União Europeia desempenham um papel significativo na harmonização das leis entre os estados-membros, garantindo padrões mínimos que devem ser refletidos nas respetivas legislações nacionais. Embora os estados-membros tenham alguma

flexibilidade no que toca à implementação, deve existir um alinhamento mínimo entre a legislação nacional e as diretivas da União Europeia. Assim, este tipo de legislação desempenha um papel crítico na proteção dos direitos laborais e na promoção de políticas que viabilizam a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

A legislação portuguesa também prevê medidas com vista à promoção da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Esta legislação inclui medidas de flexibilidade para compromissos familiares, licenças para cuidar de filhos doentes, licenças de parentalidade, bem como a proteção do emprego durante o gozo destas licenças. Além disso, promove iniciativas que visam a igualdade de género no ambiente de trabalho, garantindo assim oportunidades de carreira equitativas especialmente para as mulheres, uma vez que é sobre elas que recaem grande parte das responsabilidades familiares (Lei n.º 7/2009). Recentemente, a Lei n.º 13/2023, fez alterações ao código do trabalho e legislação conexas, no âmbito da agenda do trabalho digno, e incluem o reforço das licenças parentais, mais direitos para o cuidador informal, maior proteção na adoção e acolhimento e proteção na perda gestacional. Portugal tem acompanhado as diretivas da União Europeia e trabalhado ativamente para garantir a conformidade com as mesmas, assegurando a proteção dos direitos dos colaboradores e promovendo ambientes de trabalho equitativos. Estas diretivas devem ser refletidas pelos departamentos de recursos humanos nas práticas organizacionais, por forma a assegurarem que as políticas e práticas implementadas estejam em total conformidade com os regulamentos.

É, portanto, necessário compreender de que forma os limites entre trabalho e vida pessoal se afetam. A segmentação excessiva entre trabalho e vida pessoal tende a ter repercussões negativas, estando associada a níveis mais baixos de satisfação e maior dificuldade em manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, afetando negativamente a qualidade de vida dos colaboradores (Basile & Beauregard, 2021). Para Chambel & Santos (2009) é importante criar uma sinergia, estabelecer limites saudáveis, entre trabalho e vida pessoal, através da implementação de políticas e práticas organizacionais

que promovam a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A implementação destas estratégias requer a análise e conhecimento profundo das necessidades dos colaboradores, destacando a necessidade de abordagens mais abrangentes na gestão de recursos humanos. A consideração das diferenças individuais nas preferências de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar exige abordagens personalizadas e benefícios flexíveis. Os recursos humanos são responsáveis por assegurar a implementação de políticas organizacionais flexíveis, devidamente alinhadas com a legislação e as necessidades dos colaboradores.

Com a importância crescente que a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar assume, para os colaboradores e para as organizações, entende-se a compreensão do conflito como um passo elementar para definir estratégias adequadas que contribuam para a minoração do mesmo. Este estudo pretende analisar o que pode ser feito por forma a minorar o conflito e melhorar a conciliação, e assim, surge a questão de investigação:

Qual o papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar?

A meta-análise qualitativa foi o método escolhido para dar resposta à questão de investigação, devido à sua capacidade de sintetizar e analisar de forma rigorosa os resultados de estudos anteriores, proporcionando uma compreensão aprofundada e objetiva do tema em estudo.

Metodologia

A presente pesquisa tem como objetivo investigar o papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, utilizando o método de investigação da meta-análise qualitativa. A pesquisa é fundamentada em 30 estudos publicados entre 2016 e 2024. Este estudo pressupõe a identificação e recolha da bibliografia relevante, utilizando para tal critérios de inclusão e exclusão, segue-se a análise dos conteúdos selecionados e, por fim, a apresentação e discussão dos resultados. A meta-análise qualitativa é uma metodologia de síntese de dados que se dedica à análise e interpretação de estudos já existentes. Essa abordagem procura identificar padrões, temas e tendências emergentes nos estudos primários, proporcionando uma investigação mais aprofundada e uma compreensão mais abrangente dos contextos e processos relacionados com o tema em estudo (Smith et al.,2021). Este método permite integrar e sintetizar uma ampla variedade de estudos levando a uma interpretação sistemática dos achados desses estudos e por último permite a identificação dos principais temas, padrões e tendências que emergem dessas pesquisas individuais. A meta-análise qualitativa é uma ferramenta poderosa para trabalhar dados qualitativos. Porém, a sua subjetividade e a diversidade dos dados podem constituir um desafio. Isto porque a sua interpretação pode variar consoante os investigadores e a diversidade de métodos de estudo também pode afetar os resultados. Atendendo à subjetividade do método é importante cumprir o protocolo de investigação e os procedimentos metodológicos, para assegurar a garantia de qualidade.

1. Questão de investigação e palavras-chave

A questão de investigação orienta para um conjunto de palavras e expressões chave que deram origem à pesquisa: “human resources management”, “human resources practices”, “human resources practises”,

“work life balance” e “work family conflict”. A pesquisa foi dividida em dois eixos temáticos nomeadamente recursos humanos e Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Sendo que “human resources management”, “human resources practices” e “human resources practises” estão inseridas no eixo dos recursos humanos, enquanto “work life balance” e “work family conflict” se inserem no eixo da Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Para esta pesquisa, foi selecionada a base de dados EBSCO-Discovery Service, pela sua ampla gama de pesquisas publicadas em diversos campos de estudo, e pela facilidade de acesso às informações disponíveis. Para abranger todas as palavras e expressões numa única pesquisa, foram empregues as conjunções “OR” e “AND”. A utilização de “OR” ocorre para tratar expressões-chave relativas ao mesmo eixo temático, o que restringe a pesquisa a elementos específico. Por outro lado, “AND” é utilizada para conectar temas diversos, expandindo assim a amplitude da pesquisa ao incluir múltiplos aspetos.

Tabela 1: Número de artigos encontrados nas pesquisas

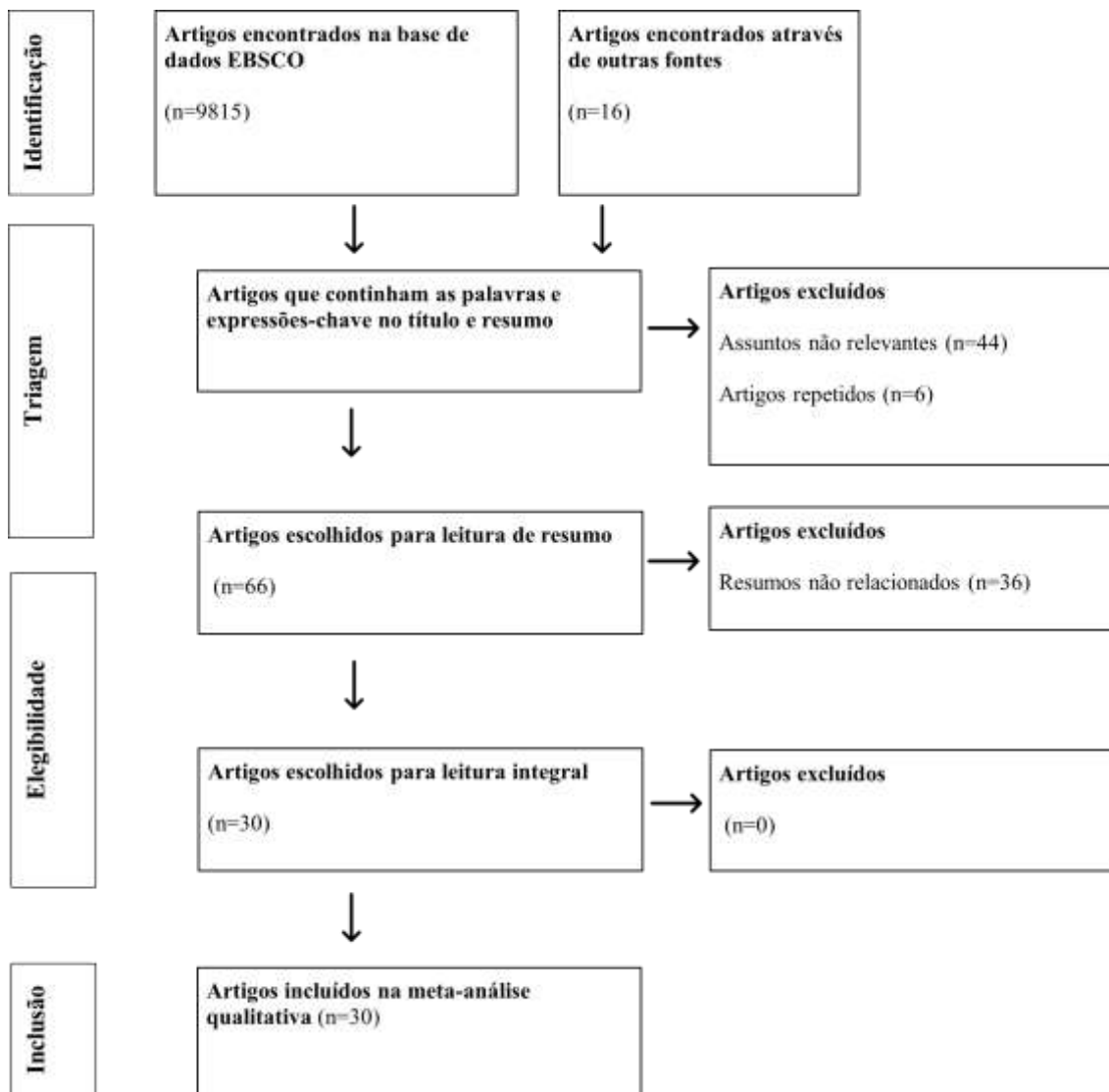
Primeira pesquisa (realizada a 20 de dezembro de 2023)	Bases de dados
	EBSCO
Termo de pesquisa: (“Human resources management” OR “Human resources practices” OR “Human resources practises”) AND (“work life balance” OR “work family conflict”)	N = 9498
Segunda pesquisa (realizada a 20 de fevereiro de 2024)	Bases de dados
	EBSCO
Termo de pesquisa: (“Human resources management” OR “Human resources practices” OR “Human resources practises”) AND (“work life balance” OR “work family conflict”)	N = 9815

2. Critérios de inclusão e exclusão

A seleção dos textos para serem incluídos na meta análise obedeceu ainda a critérios de inclusão e exclusão. Esses critérios orientam a escolha dos artigos, e direcionam a pesquisa para o domínio específico da questão investigada. Foram aplicados critérios de inclusão e exclusão por forma a construir a amostra do estudo, os quais determinam quais os artigos que serão incluídos e excluídos da investigação. Os critérios de inclusão começaram pelo espaço temporal. Para este estudo, foram consideradas publicações a partir de 2016 até 2024. Foram selecionados artigos publicados nos últimos 8 anos por forma a compreender as mais recentes contribuições de pesquisa sobre o tema. Apesar de ser um tema discutido há várias décadas, restringir a pesquisa aos últimos anos permite uma resposta mais atualizada e alinhada com a questão de investigação. Um segundo critério foi a análise de artigos apenas em inglês e português, considerando o domínio dessas línguas e as limitações de tempo que impediam a inclusão de artigos que exigissem tradução. Este último critério de inclusão permite ainda garantir o cumprimento dos prazos associados à condução e submissão deste tipo de trabalho. Relativamente aos critérios de exclusão, cujo objetivo é assegurar precisão da pesquisa, foram excluídas todas as publicações cujos títulos não incluíssem as palavras “human resources”, “recursos humanos” “human resources management”, “gestão de recursos humanos”, “work-family-conflict”, “work-to-family conflict”, “conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar”, “work-life-balance”, “conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar”.

Na primeira pesquisa, da combinação de todas as expressões e palavras-chave, foi possível obter 9498 resultados através da base de dados EBSCO. Foi feita uma segunda pesquisa no sentido de atualizar a pesquisa anterior, utilizando para tal os mesmos procedimentos. Nesta segunda pesquisa foi possível obter 9815 resultados. Após um processo de análise e filtro dos resultados, foi possível chegar à amostra do presente trabalho. A representação gráfica da Figura 1, procura facilitar a compreensão deste processo através de um Diagrama PRISMA (Moher et al., 2009), no qual está documentado todo o processo de seleção dos artigos.

Figura 1: Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA



O Diagrama PRISMA esquematiza e clarifica o processo de pesquisa., Além dos 9815 artigos encontrados na base de dados EBSCO, identificaram-se mais 16 artigos, dos quais 4 foram obtidos via Google Scholar e os restantes 12 foram encontrados através de referências bibliográficas de outras leituras. Seguiu-se o processo de triagem no qual foram excluídos todos os artigos cujos títulos e resumos não incluíssem as palavras e expressões chave, levando à exclusão de 9686 artigos. Em seguida, foi feito um filtro por relevância e idioma, que permitiu excluir 63 artigos, por estarem repetidos, por terem temáticas irrelevantes e por não estarem em inglês ou português. Assim, restaram 66 artigos para leitura dos resumos, dos quais 36 foram eliminados

por não estarem relacionados com o tema em estudo. Por fim, após leitura integral dos artigos que restaram, foi possível obter um total de 30 artigos, que resultou na amostra da presente meta-análise qualitativa.

3. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que permite a análise sistemática e objetiva de dados. Procura identificar padrões permitindo compreender temas subjacentes e relações emergentes. Segundo Bardin (1977), a análise dos artigos pressupõe três etapas, nomeadamente a pré-análise, na qual as ideias são devidamente organizadas e sistematizadas; a exploração do material, na qual os temas e subtemas são definidos para categorizar os artigos de acordo com o seu conteúdo; e por fim o tratamento dos resultados, que é a etapa na qual os resultados são interpretados e, após reflexão, discutidos. Vaismoradi et al. (2016) destaca que os resultados são mais do que apenas dados armazenados. Os resultados são organizados em temas. Enquanto os subtemas permitem obter uma visão mais minuciosa e completa dos dados. A estruturação dos dados em temas e subtemas permite capturar toda a complexidade dos dados. A Tabela 2 representa a estruturação do estudo em causa através da identificação e descrição dos temas e subtemas dos artigos que compõem a amostra da meta-análise qualitativa.

Tabela 2: Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta análise qualitativa

Tema	Subtema	Artigo
Relação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar	Flexibilidade organizacional	"Work-related internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work"
		"Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees"
		"Work Intensification, Work–Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers"
		"What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance"
	Teletrabalho	"Work-life balance na perspetiva da Geração Y"

		<p>"What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance"</p> <p>"Work-related internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work"</p> <p>"Managing generation Z, Motivation, Engagement and Loyalty"</p> <p>"Managing work-life boundaries in the digital age"</p>
	Parentalidade/ Cuidador	<p>"Work-life balance na perspectiva da Geração Y"</p> <p>"Work-Family Conflict and Work-Life Conflict"</p> <p>"Caregiver burden, work-family conflict, family work conflict, and mental health of caregivers: A mediational longitudinal study"</p>
	Gestão do Stress	<p>"Quality of Work Life and Work–Life Balance"</p> <p>"Caregiver burden, work-family conflict, family work conflict, and mental health of caregivers: A mediational longitudinal study"</p> <p>"Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors"</p> <p>"The impact of work life balance on employee performance"</p> <p>"Work-Life Balance: an Integrative Review"</p> <p>"Work-family conflict and turnover intention: Mediation model for millennial government employees"</p> <p>"Emotional Intelligence Outcomes in Higher Education Institutions: Empirical Evidence From a Western Context"</p> <p>"Sparkling international journal of multidisciplinary research studies a conceptual study on work-life balance and its impact on employee performance"</p> <p>"Organisational stress around the world"</p>
	Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar	<p>"Work-Life Balance: an Integrative Review"</p> <p>"A study of work-life balance and its effects on organizational performance"</p> <p>"Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model"</p> <p>"Work-related internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work"</p> <p>"The impact of work life balance on employee performance"</p> <p>"Why a strong work-life balance system is needed?"</p> <p>"Work-Life Balance: an Integrative Review"</p> <p>"Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors"</p> <p>"Sparkling international journal of multidisciplinary research studies a conceptual study on work-life balance and its impact on employee performance"</p>

	Conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar	"Managing work-life boundaries in the digital age"
		"Work-related internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work"
		"Work-Family Conflict and Work-Life Conflict"
		"Quality of Work Life and Work–Life Balance"
		"Work-family conflict and turnover intention: Mediation model for millennial government employees"
		"Impact of Work-Family Conflict on Sleep Complaints: Results From the Longitudinal Study of Adult Health (ELSA-Brasil)"
		"The Work-Life Conflict and Satisfaction with Life: Correlates and the Mediating Role of the Work-Family Conflict"
		"The impact of work-related technology and boundary management on work-family conflict and enrichment during COVID-19"
Diversidade e inclusão	Desigualdade de gênero	"Impact of Work-Family Conflict on Sleep Complaints: Results From the Longitudinal Study of Adult Health (ELSA-Brasil)"
		"Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees"
		"Gendered Organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man"
Práticas de Recursos Humanos	Cultura organizacional	(Titus & Hoole, 2021, p.10)
		"Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors"
	Programas de apoio aos colaboradores e Estratégias de comunicação	"Work-Life Balance: an Integrative Review"
		"Work Intensification, Work–Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers"
		"Caregiver burden, work-family conflict, family work conflict, and mental health of caregivers: A mediational longitudinal study"
		"The impact of work life balance on employee performance"
		"Why a strong work-life balance system is needed?"
		"Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout?"
		"Gendered Organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man"
		"Caring human resources management and employee engagement"
		"Managing work-life boundaries in the digital age"
		"Quality of Work Life and Work–Life Balance"

Apresentação e discussão dos resultados

Este trabalho procura responder à questão de investigação " Qual o papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar?". Para tal, utilizou-se o método da meta-análise qualitativa. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foi possível selecionar 30 artigos para leitura e análise. Nos últimos 8 anos, a literatura tem abordado as questões relacionadas com a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar de maneira cada vez mais ampla e abrangente. Embora a este seja um tema amplamente estudado, essa amplitude, por si só, justifica a síntese que uma meta-análise qualitativa permite fazer. Este estudo destaca o papel desempenhado pelos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A análise de conteúdo foi orientada pelo processo de categorização, cujo resumo é apresentado na Tabela 2, fornecendo exemplos relevantes de excertos. Esta tabela é um resumo da tabela disponível no Apêndice A.

Tabela 3: Categorização dos temas dos artigos incluídos na amostra da meta-análise qualitativa e excertos exemplificativos.

Tema	Subtema	Descrição	Excerto
Relação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar	Flexibilidade organizacional	A flexibilidade é a capacidade de adaptação por parte dos empregadores e dos colaboradores para dar resposta às diversas necessidades de ambos, incluindo os papéis familiares. Implica um compromisso com os direitos e responsabilidades mútuos, promovendo um ambiente de trabalho que respeita a individualidade dos colaboradores (Lewis & Cooper, 1995)	"(...) flexibility (the core tenet of WLB) remains one of the outstanding benefits of MITDs in terms of WLB". (Adisa, 2017, p.24)
	Teletrabalho	Teletrabalho é a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação (Código do trabalho, 2009).	"During the COVID-19 pandemic, expectations regarding remote work and flexible working hours have certainly decreased. Generation Z took advantage of the possibility of working online. However, Generations Y and X with children who use

		online learning have been very critical of this form of work." (Nieżurawska et al., 2023, p.24)
Parentalidade/ Cuidador	A parentalidade é o conjunto de ações encetadas pelas figuras parentais (pais ou substitutos) junto dos seus filhos no sentido de promover o seu desenvolvimento de forma o mais plena possível (Cruz, 2005).	"(...) o principal constrangimento colocado pela parentalidade refere-se ao condicionamento que os filhos representam ao nível da disponibilidade de horários e de absorverem demasiado a atenção dos pais." (Parente, 2022, p.48)
	Um cuidador é uma pessoa que presta assistência e cuidados a parentes ou amigos que precisam de ajuda devido a doença, deficiência, idade avançada ou outras condições que limitam sua capacidade de cuidar de si mesmos de forma independente (Pearlin et al, 1990).	"(...) caregiving burden increases, the limited amount of time and energy available to spend on work role will decrease. So, the domains will be perceived as conflicting (...) caregiver burden of employed caregivers might initiate a loss of psychological resources, which, in turn, interferes with work and family responsibilities." (Kayaalp et. al, 2020, p.16)
Gestão do Stress	O stress é um estado de preocupação ou tensão mental causado por uma situação difícil. Uma resposta humana natural que nos leva a enfrentar desafios e ameaças. No entanto, a forma como gerimos o stress faz uma grande diferença no bem-estar geral. (Organização mundial de Saúde, 2023)	"Bad quality of work adds on to the stress level of the employees, which in turn affects their quality of life at home. This would make the employees mentally weak, demotivated and dissatisfied with their work life." (Bhende et al, 2020, p.2)
Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar	A conciliação do trabalho e vida pessoal é o processo de equilibrar e integrar as responsabilidades do trabalho com as necessidades da vida pessoal. Um processo contínuo e dinâmico, que pode variar ao longo das diferentes fases da vida (Pasamar, 2020).	"(...) work-life balance of employees increases employee's life satisfaction, marital satisfaction, family performance, family satisfaction, parental satisfaction, and leisure satisfaction (...) work life balance of employees reduces poor health condition, cognitive problems, and conflicts with family members." (Sirgy & Lee, 2017, p.237)
Conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar	O conflito entre trabalho e vida pessoal ocorre quando as exigências decorrentes de um dos domínios, trabalho ou vida pessoal, são incompatíveis com as exigências decorrentes do outro domínio, resultando em tensão e dificuldades na conciliação de ambos (Greenhaus & Beutell, 1985)	"Work-family conflict is of growing importance in society as it has important consequences for work, non-work, and personal outcomes such as productivity, turnover, family well-being, health, and stress." (Kossek & Lee, 2017, p.1")

Diversidade e inclusão	Desigualdade de gênero	A desigualdade de gênero é a diferença no acesso de mulheres e homens a recursos, estatutos e bem-estar, geralmente favoráveis aos homens e frequentemente institucionalizadas através de leis, justiça e normas sociais (European Institute for Gender Equality, 2016).	"Despite the increasing number of women in the workforce, the norms surrounding division of labor in the domestic sphere and work/life balance have not changed." (Mastracci & Arreola, 2016, p.137)
Práticas de Recursos Humanos	Cultura organizacional	A cultura organizacional é o resultado de diversos fatores internos e externos, refletindo uma interação dinâmica entre elementos tangíveis observáveis e intangíveis invisíveis. Incorpora valores, normas e práticas e está intrinsecamente ligada ao comportamento ético e à sustentabilidade (Titus & Hoole, 2021).	"(...) emphasized the need to establish a work-life balance supportive culture in the firm as it might assist supervisory activities in supporting workers' family and personal life to a different extent." (Susanto, 2022, p.9)
	Programas de apoio aos colaboradores e estratégias de comunicação	Os programas de apoio aos colaboradores são programas que visam a implementação de estratégias específicas com vista à conciliação entre a vida profissional e pessoal. (Roopavathi, 2020)	"(...) work-life balance is influenced by various organizational support programs aimed at assisting employees better manage work and life demands." (Sirgy & Lee, 2017, p.241)
		Estratégias de comunicação no contexto de práticas de Recursos Humanos são os planos e métodos utilizados pelas organizações para garantir uma comunicação eficaz. Essas estratégias visam promover a transparência, a clareza e a eficiência na comunicação dentro da organização por forma a garantir o sucesso das iniciativas de RH.	"Individuals need to be oriented about formal and informal work balance practices existing in the organization." (Bhende et al, 2020, p.4)

1. Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar: uma análise evolutiva entre 2016 e 2024

Os excertos selecionados oferecem uma perspetiva sobre os artigos utilizados na meta-análise qualitativa. A análise desses excertos permitiu compreender de que forma a literatura recente aborda a temática da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, bem como compreender as mudanças na discussão ao longo do tempo. Conciliar trabalho e vida pessoal é um processo contínuo e dinâmico, é um ciclo que acompanha as mudanças sociais, tecnológicas e económicas e necessita de adaptação às diferentes fases da vida. Até 2016 o interesse dos investigadores parecia

centrar-se nos desafios enfrentados pelas mulheres na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar com a parentalidade, mais concretamente, a maternidade e a progressão na carreira, tratando a questão da conciliação sobretudo como um tema de desigualdade de género. As políticas organizacionais propostas pela literatura para promover a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar incluíam flexibilidade de horário e programas de apoio à família (Sacks, 2021). Após 2016, parece ter havido uma crescente conscientização das organizações sobre a diversidade de experiências e necessidades individuais em relação à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar (Adisa, 2017). A literatura reflete um amplo reconhecimento de que os desafios de conciliação não são exclusivos de um género específico, mas são enfrentados por trabalhadores em diferentes contextos (Kossek & Lee, 2017). Além disso, percebe-se um aumento no reconhecimento da importância da saúde mental e do bem-estar no local de trabalho (Bhende et al, 2020). Também o impacto da tecnologia na conciliação e vida pessoal tem sido destacado, especialmente depois da COVID19 (Nieżurawska et al., 2023). A literatura pós-2016 adotou uma abordagem mais abrangente, reconhecendo a complexidade das questões de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar em diversos contextos. O reconhecimento da multiplicidade de necessidades e experiências dos trabalhadores, motiva a procura de soluções que possibilitem a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar de forma mais individualizada e eficaz. Para tal, é essencial entender a relação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

2. Relação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar

2.1. A importância da flexibilidade organizacional

A flexibilidade organizacional refere-se à capacidade de uma empresa se adaptar às mudanças internas e externas de forma rápida e eficaz, e torna-se por isso um pilar da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e

familiar. Aura & Desiana (2023) destacam a importância desta flexibilidade especialmente no cenário pós-pandêmico. Para Adisa (2017) a sua capacidade de permitir a adaptação às mudanças impostas pela pandemia, como o teletrabalho, a digitalização acelerada e a ênfase na saúde e bem-estar dos colaboradores, evidenciou a sua importância para o presente e o futuro do trabalho. Segundo Jacukowicz & Merecz-Kot (2020), a flexibilidade organizacional oferece diversos benefícios, como:

- Adaptação às mudanças: Permite que as empresas se adaptem às mudanças do mercado e às necessidades dos colaboradores.
- Eficiência e equilíbrio: Promove um ambiente de trabalho mais eficiente e equilibrado, aumentando a produtividade e a satisfação dos colaboradores.
- Autonomia e bem-estar: Proporciona aos colaboradores maior autonomia e controle sobre o seu tempo, contribuindo para o seu bem-estar físico e mental.

Aura & Desiana (2023) destaca a implementação da flexibilidade organizacional através de diversas medidas como por exemplo:

- Flexibilidade de horários: Permite que os colaboradores escolham os seus horários de trabalho, dentro de um limite estabelecido pela empresa.
- Trabalho híbrido: Combina o trabalho presencial com o teletrabalho, oferecendo aos colaboradores a flexibilidade de trabalhar de onde desejarem.
- Teletrabalho: Permite que os colaboradores trabalhem remotamente, de qualquer lugar com acesso à internet.

Por outro lado, é importante reconhecer que a flexibilidade organizacional também pode apresentar alguns desafios. Fein et al. (2017) alertam para a intensificação do trabalho, uma vez que a autonomia proporcionada pela flexibilidade pode levar ao aumento da carga de trabalho e, conseqüentemente, à sobrecarga dos colaboradores. Além disso, a falta de limites claros entre o trabalho e a vida pessoal pode afetar negativamente a saúde mental dos colaboradores. Apesar dos desafios, a flexibilidade

organizacional é uma ferramenta importante para o presente e o futuro do trabalho, pois permite a adaptação às mudanças, a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente e equilibrado, e melhora o bem-estar geral dos colaboradores. É importante que as empresas implementem medidas de flexibilidade de forma consciente, considerando os desafios e benefícios para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O teletrabalho, em particular, ganhou destaque no contexto pós-pandémico, evidenciando os benefícios da flexibilidade e da autonomia para os colaboradores.

2.2. Teletrabalho: vantagens, desafios e impactos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar

O teletrabalho, impulsionado pela tecnologia da informação, redefiniu o panorama profissional, possibilitando maior flexibilidade e autonomia aos colaboradores. Essa modalidade de trabalho oferece diversas vantagens que contribuem para o bem-estar e produtividade, mas também apresenta desafios que podem afetar a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar. A facilidade de contacto pode-se tornar um obstáculo à conciliação, aumentando a probabilidade de conflitos (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020). Esta facilidade de contacto pode levar à expectativa, por parte das chefias, de que os colaboradores estejam sempre acessíveis, mesmo fora do horário de trabalho, o que pode causar sobrecarga, stress e dificuldade de desligar do trabalho. O estudo de Nieżurawska et al. (2023) revela que, durante a pandemia, as gerações mais jovens aproveitaram as oportunidades do trabalho online, enquanto as mais velhas, especialmente com filhos em idade escolar, enfrentaram mais dificuldades. A falta de escritórios em casa e o ensino à distância tornaram a conciliação mais desafiadora. Kossek (2016), reforça que a conexão excessiva pode levar ao "trabalho suplementar induzido pela tecnologia", onde os dispositivos de comunicação aumentam as exigências de trabalho. Também Adisa et al. (2017) reforça que a tecnologia pode originar uma maior expectativa de disponibilidade constante por parte das chefias, o que facilmente se traduz em excesso de stress. Jacukowicz & Merecz-Kot (2020) acrescenta que o teletrabalho pode originar jornadas contínuas de

trabalho, tendo consequências negativas na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A facilidade em responder a emails e mensagens fora do horário de trabalho pode contribuir para o aumento do stress e da fadiga.

No entanto, este estudo demonstra que, apesar dos desafios, o teletrabalho destaca-se como um facilitador da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Segundo Nieżurawska et al. (2023) o teletrabalho oferece vantagens significativas sobretudo no que diz respeito às responsabilidades familiares. Esta ideia é reforçada por Parente (2022) que defende que o teletrabalho oferece maior disponibilidade para a família, melhor organização do tempo e potencial para aumento da produtividade e foco. Adisa (2017) aponta que o teletrabalho pode ter benefícios potenciais para a saúde dos colaboradores ao permitir que realizem o trabalho sem perder tempo em deslocações. Apesar dos desafios, o teletrabalho revela-se um importante aliado na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, especialmente no que toca a responsabilidades familiares.

2.3. Responsabilidades familiares: desafios e impactos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar

As responsabilidades familiares, como a parentalidade, exigem tempo e dedicação, o que representa um desafio significativo para a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. À medida que ambos os pais dedicam mais tempo à carreira, a disponibilidade para a vida familiar e pessoal diminui, o que pode gerar tensões na dinâmica familiar e na relação. Parente (2022) e Zhang et al., (2020) defendem que famílias com filhos enfrentam maiores desafios nesta conciliação do que as famílias sem filhos. A necessidade de cuidar dos filhos, acompanhar o seu desenvolvimento e atender às suas necessidades cria pressões adicionais nos pais que trabalham, o que dificulta o equilíbrio entre atenção ao trabalho e o tempo com os filhos. Essas tensões podem afetar tanto os pais quanto as crianças, prejudicando a qualidade de vida e a saúde mental de todos os membros da família. Kossek & Lee (2017), identificam características da estrutura familiar,

como o número e a idade dos filhos, como fatores que antecedem ou influenciam o conflito entre vida de trabalho e vida pessoal e família. A parentalidade impõe desafios à conciliação, especialmente para pais que enfrentam pressões para equilibrar responsabilidades profissionais e familiares. Essas tensões podem ter consequências na saúde e bem-estar de todos os membros da família.

No contexto das responsabilidades familiares, o papel do cuidador é frequentemente subestimado, embora seja tão importante quanto a parentalidade. Kayaalp et al. (2020) exploraram a relação entre o ônus do cuidador, o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar e a saúde mental dos cuidadores. O estudo sugere que a responsabilidade do cuidador está associada ao conflito entre ambos e que este tem uma influência negativa na saúde mental dos cuidadores. A responsabilidade de cuidar de um ente querido que necessita de assistência, acarreta desafios complexos na gestão de tempo. Peng (2019) refere que a dificuldade em conciliar os horários de trabalho com os compromissos de cuidado pode resultar em problemas de saúde. O autor destaca ainda a forma como as pressões financeiras, como despesas médicas adicionais, podem agravar a sobrecarga emocional, contribuindo para o stress crónico. Além do risco de doenças físicas, estes fatores podem levar a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. Manter o equilíbrio entre o cuidado de um ente querido e o cumprimento das responsabilidades no trabalho transforma-se numa tarefa hercúlea. A sobrecarga emocional e física resultante da intensidade do cuidado e das obrigações no trabalho está intrinsecamente ligada ao conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal familiar, pode originar ansiedade, depressão, esgotamento e altos níveis de stress.

2.4. Gestão do stress: um desafio para a saúde e bem-estar

O stress, segundo a Organização Mundial de Saúde (2023), é uma resposta natural do corpo humano que nos ajuda a enfrentar desafios e ameaças. Nos últimos anos, o reconhecimento e a compreensão dos efeitos do stress no ambiente de trabalho aumentaram significativamente. Bhende et al.

(2020) e Cooper & Pestonjee (2021) referem que a má qualidade do trabalho, que se caracteriza por um conjunto de fatores que prejudicam a eficiência, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, pode contribuir para níveis elevados de stress, o que pode resultar em desgaste mental, desmotivação e insatisfação com a vida em geral. Para Susanto (2022) e Roopavathi (2020) este desequilíbrio entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar pode ser uma fonte significativa de angústia, resultando num desempenho insatisfatório no trabalho e problemas de saúde.

Segundo Kayaalp et al. (2020), a relação de conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, com problemas de saúde, tem como causa o stress crónico. Quanto maior for o conflito maior é a probabilidade de problemas como ansiedade, depressão e burn-out (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). O burn-out, segundo a Organização Mundial de Saúde (2019), é um fenómeno ocupacional que ocorre devido ao stress crónico no ambiente de trabalho resultando em exaustão física e emocional, distanciamento mental e sentimentos negativos em relação ao trabalho, e diminuição da eficácia profissional. O stress provocado pelo conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar está também associado a um maior risco de problemas cardiovasculares, dores musculares, problemas gastrointestinais, fadiga e distúrbios do sono. Tanto o stress provocado pelo conflito entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar, quanto os problemas de sono representam um desafio para a saúde pública, estando ambos relacionados a um maior risco de doenças crónicas (Silva-Costa et al., 2021). Masdupi et al. (2023) destacam ainda que o stress no trabalho aumenta o conflito entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar, o que, por sua vez, aumenta o stress no trabalho.

Por outro lado, segundo Sirgy & Lee (2017), o equilíbrio adequado entre os diferentes papéis da vida traz felicidade e reduz o stress. Soliman et al. (2023) enfatizam a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, da segurança no trabalho e da partilha de conhecimento. Cooper & Pestonjee (2021) observam que, embora o stress e os efeitos negativos da sua exposição sejam inevitáveis, a resiliência e capacidade de gerir o stress são fundamentais

para a prevenção de doenças. O stress no trabalho é um problema real com consequências graves para a saúde e o bem-estar dos colaboradores. A gestão do stress é fundamental para prevenir e mitigar o conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

2.5. Conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar: desafios e soluções

O conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar configura um dos maiores desafios da sociedade contemporânea. As tensões e desafios decorrentes do conflito afetam negativamente tanto os colaboradores quanto as organizações. O estudo de Silva-Costa et al. (2021) destaca as implicações do conflito para a saúde pública, identificando como principais problemas o aumento do stress, ansiedade e exaustão, os quais podem resultar em dores de cabeça, fadiga, distúrbios digestivos e dificuldades para dormir. Esta preocupação é amplificada pelas descobertas de Cazan (2019), que identifica uma correlação negativa entre a satisfação no trabalho e a interferência tanto do trabalho para a família quanto da família para o trabalho. Para além do impacto individual, as empresas também sofrem as consequências do conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Pasamar (2020) e Kossek & Lee (2017) destacam como consequências a diminuição da satisfação e a produtividade no trabalho. Além disso, a desmotivação e a insatisfação geral prejudicam o desempenho, a produtividade e a vontade de permanecer na organização, o que resulta na rotatividade de funcionários e na necessidade de recrutamento (Susanto et al., 2022; Masdupi et al., 2023; Bhende et al., 2020; Roopavathi & Kulothungan 2021). O conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar é um problema sério com impactos negativos para os colaboradores e as organizações. Nos últimos anos houve uma mudança nas prioridades dos colaboradores, que procuram ambientes de trabalho saudáveis que valorizem a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

2.6. Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar

A conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar é fundamental para o bem-estar dos colaboradores, para o sucesso das organizações e para a construção de uma sociedade mais saudável. Kaushi & Guleria (2020), defendem que essa conciliação é essencial para o sucesso tanto dos colaboradores quanto das organizações. Titus & Hoole (2021), por sua vez, ressaltam que a facilitação da conciliação contribui para um maior equilíbrio entre as exigências profissionais e pessoais. Essa harmonia, de acordo com Sirgy & Lee (2017), aumenta a satisfação geral e traduz-se em benefícios diretos para o bem-estar físico e mental dos colaboradores. Mais ainda, Jacukowicz & Merecz-Kot (2020) reforçam que a conciliação reduz o stress, problemas de saúde e conflitos familiares. Além disso, melhora a qualidade de vida no trabalho, a competitividade das organizações e o crescimento organizacional (Susanto, 2022; Mahesh et al., 2016). Roopavathi (2020) e Faisal et al. (2022) referem ainda que a conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar aumenta a qualidade de vida, a satisfação geral e a produtividade. Por fim, Pasamar (2020) e Kossek (2016) sugerem que as organizações podem contribuir para a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, ao criarem condições favoráveis à promoção de ambientes de trabalho saudáveis. É importante reconhecer que este é um processo contínuo que exige flexibilidade e adaptabilidade uma vez que as necessidades e prioridades dos indivíduos e organizações mudam ao longo do tempo. Por isso, o papel dos recursos humanos é fundamental para ajustar e adaptar a cultura organizacional às necessidades de cada realidade.

3. Diversidade e inclusão

3.1. Desigualdade de gênero: evolução e desafios persistentes

Apesar da evolução do conceito de conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, a desigualdade de gênero continua a ser um desafio significativo (Silva-Costa et al., 2021). As mulheres continuam a assumir a maior parte das questões familiares, conciliando-as com uma carga

profissional equivalente à dos homens. Mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as normas sobre divisão de tarefas domésticas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal permanecem inalteradas (Mastracci & Arreola, 2016). As mulheres enfrentam, com frequência, conflitos de múltiplos papéis, com as responsabilidades familiares a interferir no trabalho e vice-versa, o que pode originar exaustão emocional e falta de tempo para lazer (Aura & Desiana, 2023). Além disso, Mastracci & Arreola (2016) observam que as estruturas organizacionais tendem a favorecer características tipicamente masculinas, ignorando ou desvalorizando o papel do cuidado familiar. Face a estes desafios, as práticas de recursos humanos assumem um papel importante na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e flexíveis.

4. Práticas de recursos humanos

4.1. Práticas de recursos humanos e cultura organizacional

A cultura organizacional representa a identidade das organizações, reflete os seus valores, práticas e normas que orientam o comportamento e interações dos colaboradores. Por sua vez, as práticas de recursos humanos podem ser ferramentas poderosas para a criação de culturas organizacionais inclusivas que promovam a conciliação da vida de trabalho com a vida pessoal e familiar. Pasamar (2020) defende que a implementação de culturas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar e vida é fundamental para minimizar o conflito. Titus & Hoole (2021) destacam a relação entre este tipo de culturas e o aumento do comprometimento organizacional, que resulta em benefícios tanto para o bem-estar individual dos colaboradores quanto para o sucesso das organizações. Faisal (2022) também estabelece uma relação entre culturas que promovem a conciliação e a satisfação geral e a produtividade. Tais culturas levam a níveis mais baixos de stress, maior satisfação com a vida, melhor saúde mental e física, e maior comprometimento organizacional.

Segundo Lee et al. (2017), a análise criteriosa de indicadores como a satisfação no trabalho e conflitos percebidos, fornece informações valiosas para a definição de medidas ajustadas às necessidades dos colaboradores e das organizações. Culturas organizacionais devidamente ajustadas às necessidades e realidades de ambas as partes, incluem diversas medidas e programas de apoio aos colaboradores. Parente (2022) destaca as medidas com foco na flexibilidade e de apoio social e familiar. Adisa et al (2017) defendem que medidas como o teletrabalho, licenças parentais flexíveis e horários de trabalho flexíveis estão associados a um menor conflito. Por outro lado, para Titus & Hoole (2021) os líderes têm o papel de direcionar a transformação cultural, inspirando os colaboradores a seguirem as práticas e valores das organizações. Líderes comprometidos com a cultura organizacional exercem uma influência positiva em toda a organização, que incentiva os colaboradores a seguir as diretrizes e valores estabelecidos. Essa liderança ativa e comprometida desempenha um papel importante na implementação eficaz dos programas de apoio aos colaboradores.

4.2. Programas de apoio aos colaboradores e estratégias de comunicação

Os programas de apoio consistem em iniciativas implementadas pelas organizações com o objetivo de auxiliar os colaboradores na gestão da conciliação entre as responsabilidades profissionais e as responsabilidades pessoais e familiares. Autores como Sirgy & Lee (2017) destacam a influência destes programas na gestão dos desafios profissionais e pessoais dos colaboradores. Kayaalp et al. (2020) apontam os programas que ajudam os colaboradores a lidar com as responsabilidades do trabalho e vida pessoal como uma necessidade por forma a reduzir o stress resultante do desequilíbrio entre esses papéis. Esta ideia é reforçada por Roopavathi (2020), que destaca que estes programas são essenciais para reduzir o stress e reequilibrar a vida dos colaboradores. Além disso, Sacks (2021) explica que este tipo de programas ajudam os colaboradores a gerir melhor as suas vidas familiares e passar mais tempo com suas famílias, evitando conflitos e stress. Por fim,

Mastracci & Arreola (2016) defendem que políticas de trabalho amigáveis à vida pessoal costumam pouco para as organizações, mas são inestimáveis para pais, cuidadores e todos aqueles que precisam de tempo para cuidar dos outros ou de si mesmos.

Segundo Fein et al. (2017), para a elaboração destes programas de apoio aos colaboradores, é fundamental considerar todos os aspetos estruturais do trabalho, como horários, local e condições de trabalho. Kossek (2016) defende que as organizações devem oferecer flexibilidade e suporte adaptados às circunstâncias individuais de cada colaborador, promovendo assim um ambiente de trabalho mais inclusivo e eficaz. Além disso, o sucesso da implementação dos programas de apoio aos colaboradores depende, em grande parte, de uma boa estratégia de comunicação. As estratégias de comunicação promovem a transparência, a clareza e a eficiência na implementação de todas as iniciativas dos recursos humanos. Bhende et al. (2020) acreditam que os colaboradores devem ter conhecimento e serem orientados sobre os programas de apoio existentes nas organizações. Esta ideia é reforçada por Pasamar, (2020) que destaca a importância da clareza da comunicação destas práticas por forma a garantir uma implementação de sucesso. É importante comunicar as práticas em si, para quem se destinam e quais são as atitudes e expectativas dos gestores. O autor também defende a importância de estabelecer um sistema de conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar forte e coeso, por forma a transmitir uma mensagem consistente sobre o conteúdo desses programas. Stankevičiūtė & Savanevičienė (2019) concluem que, quando os recursos humanos expressam de forma clara quais são os seus programas, o stress relacionado com trabalho dos funcionários diminui substancialmente.

É neste contexto que o papel dos recursos humanos se destaca. Os recursos humanos devem assegurar a adoção de medidas práticas para promover culturas organizacionais que privilegiem programas de apoio aos colaboradores. Segundo Titus & Hoole (2021) e Faisal (2022) ao promoverem níveis mais baixos de stress, maior satisfação com a vida e melhor saúde mental e física, estes programas aumentam o comprometimento e contribuem

para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso das organizações. Por outro lado, Kossek (2016) destaca a importância de considerar aspectos estruturais do trabalho e oferecer flexibilidade adaptada às necessidades individuais de cada colaborador para garantir programas ajustados às diferentes realidades. Para tal, é importante considerar a realização de pesquisas e avaliações periódicas por forma a identificar os desafios, definir estratégias, implementar soluções eficazes e monitorizar os resultados. Bhende et al. (2020) e Stankevičiūtė & Savanevičienė (2019) referem a necessidade de os colaboradores conhecerem e compreenderem os programas disponíveis. Quando estes programas são comunicados de forma clara o stress relacionado ao trabalho dos funcionários tende a diminuir. Por último, Titus & Hoole (2021) salienta o papel das chefias quer na comunicação, quer na resposta a críticas, quer na aceitação destes programas. Assim, trata-se de um desafio multifacetado e dinâmico que exige uma abordagem ampla e contextualizada, no qual os recursos humanos assumem um papel central.

Conclusão

A partir de uma meta análise qualitativa, o presente estudo procurou compreender o papel dos recursos humanos na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. A análise dos trabalhos selecionados revelou a complexidade e a importância deste tema evidenciando os desafios e oportunidades que permeiam essa relação. Ao longo das últimas décadas, a discussão evoluiu significativamente, passando de uma perspectiva centrada na desigualdade de género para uma compreensão mais abrangente das diversas necessidades individuais e das mudanças sociais, tecnológicas e económicas. Apesar desta evolução, a desigualdade de género ainda é uma realidade preocupante. As mulheres continuam a assumir a maior parte das responsabilidades familiares, conciliando-as com uma carga profissional equivalente à dos homens (Silva-Costa et al., 2021). Isso significa que as mulheres enfrentam conflitos de múltiplos papéis que influenciam negativamente a relação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar (Aura & Desiana, 2023). É, por isso, importante reconhecer e abordar os desafios específicos enfrentados pelas mulheres, tanto no trabalho quanto em casa. Essa sobrecarga de responsabilidades torna a flexibilidade organizacional um pilar fundamental da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

A flexibilidade organizacional engloba diversas medidas para melhorar a conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, como por exemplo a flexibilidade de horários e o teletrabalho (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020). A flexibilidade é essencial para o presente e o futuro do trabalho, pois permite a adaptação às mudanças, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o bem-estar dos colaboradores. O teletrabalho, em particular, surge como uma prática relevante no contexto pós-pandémico, destacando os benefícios da flexibilidade e da autonomia para os colaboradores (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020). No entanto, o teletrabalho também trouxe desafios, como a dificuldade de desconexão e a sobrecarga de trabalho (Nieżurawska et al., 2023; Kossek, 2016). É importante reconhecer tanto os benefícios quanto os

desafios do teletrabalho. Se as organizações e os trabalhadores estiverem conscientes dos impactos do teletrabalho, podem adotar práticas que promovam a conciliação (Adisa et al., 2017; Parente, 2022). Assim, quando gerido de forma adequada, o teletrabalho é uma ferramenta valiosa na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

Encontrar o equilíbrio entre o trabalho e o tempo dedicado à família pode ser especialmente difícil, sobretudo para casais com filhos. Tanto a parentalidade quanto o papel de cuidador exigem um equilíbrio delicado que pode resultar em tensões significativas. Essas tensões podem comprometer os níveis de stress e a saúde mental de todos envolvidos (Parente 2022; Kossek & Lee, 2017; Kayaalp et al., 2020). Apesar do stress no trabalho configurar um problema cada vez mais comum nas organizações modernas (Bhende et al., 2020; Cooper et al., 2021), reconhecer essas dificuldades é o primeiro passo para implementar políticas e práticas que permitam uma melhor gestão do stress, promovendo o bem-estar de todos. Por outro lado, o conflito entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar apresenta desafios significativos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. O conflito é uma fonte significativa de angústia (Susanto, 2022; Roopavathi, 2020) e está associado ao stress crónico e ao risco aumentado de problemas de saúde física e mental (Kayaalp et al., 2020). Além disso, compromete a satisfação no trabalho (Cazan, 2019), causa desmotivação, insatisfação e rotatividade de funcionários (Susanto et al., 2022; Masdupi et al., 2023; Bhende et al., 2020; Roopavathi & Kulothungan, 2021). Diante do exposto, a gestão eficaz do conflito configura-se como um elemento essencial para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e propícios à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar.

Por outro lado, a conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar é extremamente importante para o sucesso tanto dos colaboradores quanto das organizações (Kaushi & Guleria, 2020). Além de reduzir o stress, promove um maior equilíbrio e bem-estar (Titus & Hoole, 2021) e a felicidade no geral (Kaushi & Guleria, 2020). Adicionalmente, há uma relação direta entre conciliação, satisfação geral e bem-estar físico e mental (Sirgy & Lee, 2017),

incluindo a redução do stress, de problemas de saúde e dos conflitos familiares, e, por consequência, o aumento da qualidade de vida no trabalho (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020; Roopavathi, 2020; Faisal et al., 2022). Assim, a conciliação entre vida de trabalho e a vida pessoal e familiar torna-se essencial para o bem-estar dos colaboradores, para o sucesso das organizações e para a construção de uma sociedade mais saudável (Pasamar, 2020; Kossek, 2016). Esta conciliação é um processo contínuo que exige um esforço e compromisso conjunto, desde as organizações e colaboradores até ao governo. A implementação de políticas e práticas de conciliação é fundamental para a construção de culturas organizacionais saudáveis, as quais, por sua vez, impulsionam o sucesso das organizações. Nesse contexto, os recursos humanos desempenham um papel crucial e estratégico na definição, implementação e monitorização de políticas e práticas que promovam culturas organizacionais focadas na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, reconhecendo a sua importância para o sucesso individual e coletivo.

Apesar de fornecer uma visão ampla da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. Uma delas reside na sua natureza secundária, baseando-se em análises de estudos primários. A realização de estudos primários poderia fornecer um panorama mais generalizado, no entanto esse não era o objetivo. Procurou-se sobretudo compreender melhor o fenómeno e adquirir conhecimento para eventualmente melhorar determinadas políticas e práticas no contexto de trabalho. A escolha de artigos apenas em inglês e português também pode ter excluído artigos interessantes, mas atendendo aos prazos que este tipo de trabalho académico requer, não foi possível a inclusão de artigos que exigissem tradução. Outra limitação é a interpretação dos dados, uma vez que a análise de conteúdo está sujeita à visão do mundo e à experiência profissional do pesquisador, e, por isso, a forma como os dados são interpretados pode ser influenciada por enviesamentos inconscientes. No entanto, é importante ressaltar que estas limitações são inerentes a meta-análises qualitativas e a utilização do protocolo de investigação rigoroso serve

precisamente para mitigar todas as fragilidades deste método. Apesar das limitações, este estudo possui relevância prática uma vez que contribui para a compreensão da conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar e pode servir de base para o aprimoramento de políticas e práticas de recursos humanos com vista à conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar. Para pesquisas futuras, seria interessante complementar com análises quantitativas. Além disso, estudos comparativos em diferentes países e regiões para compreender como as diferenças culturais influenciam a conciliação trabalho-vida podem contribuir com perspectivas e dados diferentes. Por fim, pode ser relevante, investigar de que forma os diferentes tipos de funções e responsabilidades impactam a experiência dos colaboradores na conciliação entre a vida de trabalho e a vida profissional e pessoal.

Referências bibliográficas

- Abdullah Al Mamun, C., & Nazmul Hasan, Md. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- *Adisa, T. A., Gbadamosi, G., & Osabutey, E. L. C. (2017). What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. *Personnel Review*, 46(8), 1651–1671. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0222>
- Aguiar, C. V. N., B. A. V. B., J. E. S., & L. L. N. A. (2014). Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 283–291.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- *Aura, N. A. M., & Desiana, P. M. (2023). Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 381–398. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45960>
- Basile, K., & Beauregard, T. A. (2021). Oceans apart: work-life boundaries and the effects of an oversupply of segmentation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1139–1170. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1512513>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Bernanke, B. (1983). Non-Monetary Effects of the Financial Crisis in the Propagation of the Great Depression. <https://doi.org/10.3386/w1054>

- *Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-Life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027>
- *Cazan, A. M., T. C., & P.-I. M. (2019). The work-life conflict and satisfaction with life: correlates and the mediating role of the work-family conflict. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 21(1), 3–10. <https://doi.org/10.24913/rjap.21.1.02>
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. dos. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 275–286. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300001>
- Colombo L., & Ghislieri C. (2008). The work-to-family conflict: Theories and measures. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 15(1), 35–55.
- Comissão europeia. (2019). Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/UE do Conselho. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=PT>
- Comissão europeia. (2020). Estratégia para a igualdade de género 2020-2025. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_pt
- Comissão europeia. (2021). Plano de Ação sobre o Pilar Europeu dos Direitos Sociais. Retrieved from <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/pt/index.html>
- Constituição da República Portuguesa. (2005). Retrieved from <https://www.parlamento.pt/Legislacao/paginas/constituicaoerepublicaportuguesa.aspx>
- *Cooper, C. L., & Pestonjee, D. M. (2021). *Organizational Stress Around the World* (K. A. Sharma, Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429292538>
- Costa, J. C. F. (2012). Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: um estudo exploratório. Universidade do Minho.

- Cruz, O. (2005). *Parentalidade*. Coimbra: Quarteto.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Delgado, V. A. D. S. (2019). *O impacto da gestão de Recursos humanos sustentável no bem-estar e na intenção de turnover dos colaboradores*. Universidade de Lisboa.
- 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.
- Elbaz, S., Richards, J. B., & Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*. <https://doi.org/10.1037/cap0000330>
- *Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model. *Market Forces*, 17(1), 1–22. <https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.558>
- *Feery, K., & Conway, E. (2023). The impact of work-related technology and boundary management on work-family conflict and enrichment during COVID-19. *The Irish Journal of Management*, 42(1), 67–85. <https://doi.org/10.2478/ijm-2023-0009>
- *Fein, E. C., Skinner, N., & Machin, M. A. (2017). Work Intensification, Work–Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 360–371. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382271>
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- Ferrari, M. A. (2021). Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, 18(37), 23–35. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608>
- Friedan, B. (1963). *The Feminine Mystique*. Norton & Co.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>

- Goodman, A. (2012). Work–Life Balance. In *Physicians' Pathways to Non-Traditional Careers and Leadership Opportunities* (pp. 25–34). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0551-1_4
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 246–255. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.007>
- Greenhaus, J. H., & P. G. N. (2006). Work-life balance: The roles of work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Vocational Behavior*.
- Greenhaus, J. H., C. K. M., & S. J. D. (2019). Work-life balance: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(2), 218–237.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grzywacz, J., Almeida, D., & McDonald, D. (2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations*, 47, 255–266.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735–750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- *Jacukowicz, A., & Merez-Kot, D. (2020). Work-related Internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(1), 21–33. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01494>
- *Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). A conceptual study on work-life balance and its impact on employee performance. *Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies*, 3(1), 1–11.
- *Kayaalp, A., Page, K. J., & Rospenda, K. M. (2020). Caregiver burden, work-family conflict, family-work conflict, and mental health of caregivers: A

- mediational longitudinal study. *Work & Stress*, 35(3), 217–240.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1832609>
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221–237.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>
- *Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>
- *Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1071–1088.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- *Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (Jason). (2017). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Lopes, A. F. M. (2015). A satisfação no trabalho e o conflito trabalho-família: o papel moderador da variável género. Universidade de Lisboa.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review*, 5(4), 289–305. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(95\)90011-X](https://doi.org/10.1016/1053-4822(95)90011-X)
- Lupu, I., & Ruiz-Castro, M. (2021). Work-Life balance is a cycle, not an achievement. *Harvard Business Review*.
- * Mahesh, B. P., Prabhushankar, M. R., Chirag, S. K., & Amit, V. S. (2016). A study of work-life balance and its effects on organizational performance. *International Journal of Engineering Research And Advanced Technology (IJERAT)*, 2(1), 344–349.
- * Masdupi, E., Kurniawan Prasoj, R., & Oktia Darni, M. (2023). Work-family conflict and turnover intention: Mediation model for millennial government

- employees. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 127–139. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.10)
- *Mastracci, S., & Arreola, V. I. (2016). Gendered Organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man. *Administrative Theory & Praxis*, 38(2), 137–149. <https://doi.org/10.1080/10841806.2015.1130523>
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235–244. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000200012>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *BMJ*, 339(jul21 1), b2535–b2535. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Munn, S. L. (2013). Unveiling the work–life system. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 401–417. <https://doi.org/10.1177/1523422313498567>
- Nam, T. (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017–1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>
- * Nieżurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty*. Routledge.
- Organização Mundial de Saúde. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Retrieved from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Organização Mundial de Saúde. (2023). Stress. Retrieved from https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress/?gclid=EAlaIQobChMlvprz5_y5ggMVmjwGAB2uUw0SEAYASAAEgJcLvD_BwE
- *Parente, C. (2022). *Work-life balance na perspetiva da geração Y*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto.

- *Pasamar, S. (2020). Why a strong work-life balance system is needed? *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 99–107. <https://doi.org/10.5295/cdg.180903sp>
- Pearlin, L. I., Mullan, J. T., Semple, S. J., & Skaff, M. M. (1990). Caregiving and the Stress Process: An Overview of Concepts and Their Measures. *The Gerontologist*, 30(5), 583–594. <https://doi.org/10.1093/geront/30.5.583>
- *Peng, Y., Jex, S., Zhang, W., Ma, J., & Matthews, R. A. (2019). Eldercare demands and time theft: Integrating family-to-work conflict and spillover-crossover perspective. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 45–58. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09620-3>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Lopes, M. P. (2014). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- *Roopavathi, S., & Kulothungan, K. (2021). The impact of work life balance on employee performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12–31.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Ruppner, L. (2013). Conflict between work and family: An investigation of four policy measures. *Social Indicators Research*, 110(1), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9933-3>
- Ryan, B. (1992). *Feminism and the women's movement: Dynamics of change in social movement ideology and activism*. Routledge.
- *Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- *Soliman, M., Sinha, R., Di Virgilio, F., Sousa, M. J., & Figueiredo, R. (2023). Emotional Intelligence Outcomes in Higher Education Institutions: Empirical Evidence From a Western Context. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941231197165>
- *Silva-Costa, A., Toivanen, S., Rotenberg, L., Viana, M. C., Fonseca, M. de J. M. da, & Griep, R. H. (2021). Impact of work-family conflict on sleep complaints: results from the longitudinal study of adult health (ELSA-Brasil). *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.649974>
- *Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

- *Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79–98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00130.x>
- *Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- *Titus, S., & Hoole, C. (2021). The development of an organisational effectiveness model. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1509>
- *Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

Apêndices

Apêndice A: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos.

Tema	Subtema	Descrição	Excerto
Relação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar	Flexibilidade organizacional	A flexibilidade é a capacidade de adaptação por parte dos empregadores e dos colaboradores para dar resposta às diversas necessidades de ambos, incluindo os papéis familiares. Implica um compromisso com os direitos e responsabilidades mútuos, promovendo um ambiente de trabalho que respeita a individualidade dos colaboradores (Lewis & Cooper, 1995)	“Such benefits as flexible working hours, a task-based system, telework, support in organizing care for their children (...) might significantly help employees achieve the desired WLB” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020)
			“Implementing FWA, which is becoming increasingly popular among businesses, is undoubtedly a useful step in the pandemic's transitional period into the new normal era.” (Aura & Desiana, 2023, p.395)
			“While greater flexibility has considerable benefits, there may also be unintended consequences such as greater work intensification leading to poorer health and well-being.” (Fein et al., 2017, p.360)
		“(…) flexibility (the core tenet of WLB) remains one of the outstanding benefits of MITDs in terms of WLB”. (Adisa, 2017, p.24)	
	Teletrabalho	Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação (Código do trabalho, 2009).	“(…) maior disponibilidade para a família e uma melhor organização do tempo e da agenda, devido à ausência de deslocações, esse tempo passa a ser aproveitado para a família ou para atividades do foro pessoal, como também, se evidencia uma maior produtividade e foco no exercício das funções.” (Parente, 2022, p.62)
			“(…) on-line work had a small, but negative, impact on the possibility to achieve WLB, namely the satisfaction with WLB and the negative work home interaction.” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020, p.27)
			“(…) can have potential benefits to employees' health in terms of allowing people to get work done without requiring them to come to work, there is the possibility of failing to take breaks from work.” (Adisa, 2017, p.22)

		<p>“(...) longer working hours or performing work while at home, and besides paid working hours, might bring negative consequences for workers’ well-being, health as well as the quality of life.” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020, p.29)</p> <p>“(...) the continuous emergence of sophisticated mobile information technology devices (MITDs) has changed both the way that work is done and the structure of employees’ non-work lives. This has been further exacerbated by the huge number of people who have access to and use MITDs.” (Adisa, 2017, p.2)</p> <p>“During the COVID-19 pandemic, expectations regarding remote work and flexible working hours have certainly decreased. Generation Z took advantage of the possibility of working online. However, Generations Y and X with children who use online learning have been very critical of this form of work.” (Nieżurawska et al., 2023, p.24)</p> <p>“If you are too connected to technology, you risk also being bogged down by TASW — Technology Assisted Supplemental Work — whereby the communication devices that are supposed to provide time savings and facilitate work efficiency can often increase work demands.” (Kossek, 2016, p.265)</p>
	Parentalidade	<p>A parentalidade é o conjunto de ações encetadas pelas figuras parentais (pais ou substitutos) junto dos seus filhos no sentido de promover o seu desenvolvimento de forma o mais plena possível (Cruz, 2005).</p> <p>“(...) o principal constrangimento colocado pela parentalidade refere-se ao condicionamento que os filhos representam ao nível da disponibilidade de horários e de absorverem demasiado a atenção dos pais.” (Parente, 2022, p.48)</p> <p>“Characteristics related to family structure including number of children, the age of children, and marital status have been identified as antecedents of work-to-family and family-to-work conflict.” (Kossek & Lee, 2017, p.9)</p>

		<p>“Specifically, irrespective of gender and marital status, parents are less likely to telework compared to those without children.” (Zhang, 2020, p.51)</p>
		<p>“For instance, when the family elder caregiving requires a substantial amount of time and energy, both partners are likely to experience family-to-work conflict.” (Peng, 2019, p.4)</p>
Cuidador	<p>Um cuidador é uma pessoa que presta assistência e cuidados a parentes ou amigos que precisam de ajuda devido a doença, deficiência, idade avançada ou outras condições que limitam sua capacidade de cuidar de si mesmos de forma independente (Pearlin et al, 1990).</p>	<p>“(…) caregiving burden increases, the limited amount of time and energy available to spend on work role will decrease. So, the domains will be perceived as conflicting (…) caregiver burden of employed caregivers might initiate a loss of psychological resources, which, in turn, interferes with work and family responsibilities.” (Kayaalp et. al, 2020, p.16)</p>
		<p>“(…) the constructs related to caregiving have begun to attract the attention of organisational researchers as well as employers and policymakers.” (Kayaalp et. al, 2020, p.4)</p>
Gestão do stress	<p>O stress é um estado de preocupação ou tensão mental causado por uma situação difícil. Uma resposta humana natural que nos leva a enfrentar desafios e ameaças. No entanto, a forma como gerimos o stress faz uma grande diferença no bem-estar geral. (Organização mundial de Saúde, 2023)</p>	<p>“Bad quality of work adds on to the stress level of the employees, which in turn affects their quality of life at home. This would make the employees mentally weak, demotivated and dissatisfied with their work life.” (Bhende et al, 2020, p.2)</p>
		<p>“(…) informal caregivers are often engaged in a stressful and demanding family role. (…) the domains will be perceived as conflicting, which can produce significant strain, creating time and strain-based WFC and FWC, ultimately resulting in mental health problems.” (Kayaalp et. al, 2020, p.16)</p>
		<p>“Stress has been accepted as a reality of modern work life. It is not a new problem but has aggravated in recent years and reached epidemic proportions. Today it is recognized as a massive health and safety challenge, and all countries are attempting to establish various strategies to overcome it.” (Cooper et al., 2021, p.1)</p>

		<p>“(...) the entanglements between work and family are a major source of psychological distress for employees, resulting in poor performance.” (Susanto, 2022, p.9)</p>
		<p>“There are four sources whose win/loss results generate either eustress (wellbeing) or stress. Such sources could refer to objects, conditions, individual characteristics, and energy.” (Masdupi et al., 2023, p.128)</p>
		<p>“Job stress increases work-family conflict, where high work-family conflict will also result in high work stress. Such a condition will prompt Employees to feel depressed, thus garnering turnover intention due to their incapability to resolve such conditions.” (Masdupi et al., 2023, p.130)</p>
		<p>“(...) the imbalance between work-life influences stress among individuals and it is difficult to perform productive while wearing stress in mind.” (Roopavathi, 2020, p.36)</p>
		<p>“(...) work-life conflict increases psychological distress (emotional exhaustion, emotional ill-being, anxiety, irritability and hostility, hypertension, depression) and family-related stress (affective parental and marital stress), and manifestation of illness symptoms (somatic complaints, high blood pressure and cholesterol, alcohol abuse, and cigarette consumption).” (Sirgy & Lee, 2017, p.236)</p>
		<p>“(...) job embeddedness and job stress can mediate the relationship between work-family conflict and turnover intention.” (Masdupi et al., 2023, p.136)</p>
		<p>“The findings indicated that EMI has a significant impact on workforce agility, work-life balance, job insecurity, and knowledge sharing behaviour.” (Soliman et al., 2023, p.2)</p>
		<p>"The proper balance among different roles of life brings happiness and reduces stress." (Kaushi & Guleria,2020, p.1)</p>

		<p>"(...) the resulting stress and/or otherwise pathogenic effects of noxious exposures also depend on our resilience and coping ability. Such aspects remain important targets for disease prevention and health promotion." (Cooper et al., 2021, p. XXIII)</p>
<p>Conflito entre a vida de trabalho e vida pessoal e familiar</p>	<p>O conflito entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar ocorre quando as exigências decorrentes de um dos domínios, trabalho ou vida pessoal, são incompatíveis com as exigências decorrentes do outro domínio, resultando em tensão e dificuldades na conciliação de ambos (Greenhaus & Beutell, 1985).</p>	<p>"(...) the average number of paid hours per week, both in the case of traditional office as well as on-line workers, exceeded the typical full-time 40 h, and it was even higher for on-line." (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020, p.29)</p>
		<p>"Work-family conflict is of growing importance in society as it has important consequences for work, non-work, and personal outcomes such as productivity, turnover, family well-being, health, and stress." (Kossek & Lee, 2017, p.1")</p>
		<p>"(...) the work and family conflict will reduce with increased balanced involvement of employees in both work and family." (Bhende et al., 2020, p.2)</p>
		<p>"Work-family conflict is a factor that influences the level of turnover intention of employees. (Masdupi et al., 2023, p.128)"</p>
		<p>"(...) the associations between WFC and sleep patterns underscore the importance of reducing WFC. This constitutes a public health challenge (...)." (Silva-Costa et al., 2021, p.6)</p>
		<p>"Job satisfaction is found to be negatively correlated with work to family interference and with family to work interference (Cazan, 2019, p.7)</p>
		<p>"The increasing and sometimes constant presence of Information Communication Technologies (ICTs) in contemporary society has been associated with higher levels of work-family conflict (WFC)" (Feery & Conway, 2023, p.1)</p>

	<p>Conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar</p>	<p>A conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal e familiar é o processo de equilibrar e integrar as responsabilidades do trabalho com as necessidades da vida pessoal. Um processo contínuo e dinâmico, que pode variar ao longo das diferentes fases da vida (Pasamar, 2020).</p> <p>“(…) work-life balance of employees increases employee’s life satisfaction, marital satisfaction, family performance, family satisfaction, parental satisfaction, and leisure satisfaction (…) work life balance of employees reduces poor health condition, cognitive problems, and conflicts with family members.” (Sirgy & Lee, 2017, p.237)</p> <p>“A high quality of work life is essential for organizations to sustain competition in market through attracting and retaining employees. Quality of Work Life is a philosophical concept which hangs on the principle that ‘people resource’ is the most important resource in the organization.” (Mahesh et al., 2016, p.344)</p> <p>“(…) work-life balance promotes job satisfaction and psychological well-being. And job satisfaction and psychological well-being are precursors of job performance. Psychological wellbeing mediates work-life balance and job performance” (Faisal et al., 2022, p.14)</p> <p>“Work–life balance constitutes one of the crucial components of the employees’ quality of life and satisfaction with work.” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020, p.22)</p> <p>“Maintaining a work life balance helps reduces stress and burnouts in life.” (Roopavathi, 2020, p.32)</p> <p>“The work life balance is considered to be a key factor in terms of the success of employees.” (Roopavathi,2020, p.31)</p> <p>“A strong WLB system would be a high-level construct that enables organization to send unambiguous messages about the culture, climate, priorities, and values related to WLB.” (Pasamar, 2020, p.6)</p>
--	---	---

			<p>“(…) work-life balance of employees increases employee’s life satisfaction, marital satisfaction, family performance, family satisfaction, parental satisfaction, and leisure satisfaction. (…) work life balance of employees reduces poor health condition, cognitive problems, and conflicts with family members.” (Sirgy & Lee, 2017, p.237)</p> <hr/> <p>“(…) employee’s job performance will also increase with a higher work-life balance.” (Susanto, 2022, p.6)</p> <hr/> <p>“(…) work-life balance is a significant issue in the present scenario and it has a vital impact on the productivity and growth of both the organization and the employee.” (Kaushi & Guleria, 2020, p.9)</p> <hr/> <p>“Leaders and organizations can foster enabling conditions for boundary control by supporting a diversity of boundary styles for a healthy and productive work environment.” (Kossek, 2016, p.269)</p>
Diversidade e inclusão	Desigualdade de género	A desigualdade de género é a diferença no acesso de mulheres e homens a recursos, estatutos e bem-estar, geralmente favoráveis aos homens e frequentemente institucionalizadas através de leis, justiça e normas sociais (European Institute for Gender Equality, 2016).	<p>“(…) ainda existe uma sobrecarga sobre a mulher na resolução das questões familiares ao mesmo tempo que exigem dela o mesmo rendimento profissional do que um homem.” (Costa, 2020, p.59)</p> <hr/> <p>“Despite the increasing number of women in the workforce, the norms surrounding division of labor in the domestic sphere and work/life balance have not changed.” (Mastracci & Arreola, 2016, p.137)</p> <hr/> <p>“Time-based family interference with work shows that female workers frequently experience multiple role conflicts with their families interfering with their work. (…) Female employees often experience emotional exhaustion due to this inter-role conflict, making them too stressed to engage in their favorite pastimes.” (Aura & Desiana, 2023, p.395)</p> <hr/> <p>“Gendered organizations operate with rules, procedures, rituals, and expectations that favor typically masculine traits and either ignore or devalue caregiving.” (Mastracci & Arreola, 2016, p.138)</p>

Práticas de recursos humanos	Cultura organizacional	A cultura organizacional é o resultado de diversos fatores internos e externos, refletindo uma interação dinâmica entre elementos tangíveis observáveis e intangíveis invisíveis. Incorpora valores, normas e práticas e está intrinsecamente ligada ao comportamento ético e à sustentabilidade (Titus & Hoole, 2021).	<p>“Organizational culture is impacted by the micro, meso and macro environment, and it has multiple stakeholder views of reality.” (Titus & Hoole, 2021, p.10)</p> <p>“(…) emphasized the need to establish a work–life balance supportive culture in the firm as it might assist supervisory activities in supporting workers’ family and personal life to a different extent.” (Susanto, 2022, p.9)</p>
	Programas de apoio aos colaboradores e estratégias de comunicação	Os programas de apoio aos colaboradores são programas que visam a implementação de estratégias específicas com vista à conciliação entre a vida profissional e pessoal. (Roopavathi, 2020)	<p>“(…) work-life balance is influenced by various organizational support programs aimed at assisting employees better manage work and life demands.” (Sirgy & Lee, 2017, p.241)</p> <p>“In order to achieve better work–life balance, we need to consider both the structural aspects of work such as working hours, place of work, and working conditions, as well as the pace of work.” (Fein et al., 2017, p.360)</p> <p>“(…) the need for organisations to offer and implement benefits/programs that help employees ease the strain of simultaneously inhabiting caregiving and employee roles. These benefits/programs act as resources that could help reduce the strain of balancing work and family roles.” (Kayaalp et. al, 2020, p.17)</p> <p>“These work life balance programs are also mainly conducted by organizations to destress people at the right time by certain coping strategies by reducing their stress level by rebalancing work life.” (Roopavathi, 2020, p.32)</p> <p>“Offering specific practices or specific types of support is not enough; there needs to be a strong WLBS in place. The strength of the system, which refers to the process, allows the firm to convey a consistent message about the content of the WLB practices.” (Pasamar, 2020, p.6)</p>

		<p>“HRM practices and programs that promote work-life balance include on-site childcare, seasonal childcare programs, eldercare assistance, parental and family leave policies, and longer vacation time. These programs allow employees to manage their family life and spend more time with their families. (...) Work-life balance programs help employees balance their dual roles and avoid the conflict and stress that often results when there is a lack of balance.” (Sacks, 2021, p.8)</p> <hr/> <p>“It costs little to incorporate life-friendly policies, but they are invaluable to parents, employee caregivers, and those who need to make time for self-care.” (Mastracci & Arreola, 2016, p.146)</p> <hr/> <p>“(…) caring HRM system will consist of a bundle of caring HRM practices that include job design, training and development, flexible work arrangements, work-life balance programs, participation in decision making, health and safety programs, career development programs, and health and wellness programs.” (Sacks, 2021, p.7)</p> <hr/> <p>“It is important for organizations to not only formally offer workplace flexibility policies and the permission to customize schedules as suggested by the work—life customization trend, but to actively support differences in boundary management styles.” (Kossek, 2016, p.260)</p> <hr/> <p>“When wanting to implement a business-wide change to positively impact retention (e.g., introduce flextime, implement a buddy system for onboarding), we recommend running pilot studies or mini experiments to test the efficacy of such approaches.” (Lee et al, 2017, p.10)</p> <hr/> <p>“Individuals need to be oriented about formal and informal work balance practices existing in the organization.” (Bhende et al, 2020, p.4)</p>
--	--	---

		<p>“(…) the communication during the implementation of WLB systems is very relevant (…) Not only the practices are relevant, but also how they are offered, to whom, or what are the managers’ attitudes and expectations.” (Pasamar, 2020, p.6)</p>
		<p>“HRM can be understood as communications from the employer to employee, and employees must have adequate and unambiguous information to function effectively and make accurate attributions about a situation.” (Pasamar, 2020, p.1)</p>
		<p>“When sustainable HRM is more clearly expressed, the employees’ work-related stress decreases.” (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019, p.9)</p>