



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**A Imersão no Trabalho e o seu Efeito no Conflito entre
Trabalho e Família**

Sofia Batista dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Sandra Costa, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024



Business
School

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A Imersão no Trabalho e o seu Efeito no Conflito entre
Trabalho e Família**

Sofia Batista dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Sandra Costa, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo apoio incansável e por acreditarem sempre em mim, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo ao longo deste percurso.

Aos meus avós, pela sabedoria, pelo carinho e pelas lições que sempre me guiaram.

Ao meu avô, que, apesar de já não estar entre nós, continua a inspirar-me e a orientar-me todos os dias através da sua memória.

Ao meu namorado, pela paciência, pelo incentivo constante e por estar ao meu lado, oferecendo-me sempre o seu amor e apoio incondicionais.

À Professora Sandra Costa, pela orientação preciosa, pelos conselhos sábios e pela confiança depositada em mim.

Resumo

Dada a crescente atenção à Imersão no Trabalho e aos seus impactos no bem-estar dos colaboradores, torna-se crucial analisar de que forma esta pode influenciar o Conflito entre Trabalho e Família. A Imersão no Trabalho, entendida como uma ligação profunda às tarefas laborais e ao contexto organizacional, pode promover uma sensação de Vitalidade entre os colaboradores, mas também pode afetar o equilíbrio entre as esferas laboral e familiar, gerando potenciais conflitos.

Com o objetivo de aprofundar esta dinâmica, foi conduzida uma investigação que analisou os impactos da Imersão no Trabalho sobre o Conflito entre Trabalho e Família, investigando ainda o papel da Vitalidade dos colaboradores como mediador. Além disso, avaliou-se o Suporte Organizacional Percebido como um possível moderador, com a expectativa de que pudesse minimizar potenciais efeitos negativos.

Os resultados indicam que, contrariamente ao esperado, a Imersão no Trabalho não está associada a um aumento do Conflito entre Trabalho e Família, mas sim a uma redução, especialmente quando mediada pela Vitalidade dos colaboradores. No entanto, o Suporte Organizacional Percebido não demonstrou ter um impacto moderador significativo na relação entre Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família.

Em conclusão, a Imersão no Trabalho, a Vitalidade e o Conflito entre Trabalho e Família são fatores inter-relacionados que requerem uma gestão cuidadosa. Promover a Vitalidade dos colaboradores revela-se essencial para ajudar a equilibrar as exigências profissionais e pessoais, de forma a criar um ambiente de trabalho saudável e orientado para o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-Chave: Imersão no trabalho, Conflito entre Trabalho e Família, Vitalidade, Suporte Organizacional.

JEL Classification System: M54, D23

Abstract

Given the increasing attention to Work Immersion and its impacts on employee well-being, it becomes crucial to analyze how it may influence Work-Family Conflict. Work Immersion, understood as a deep connection to work tasks and the organizational context, can promote a sense of Vitality among employees, but it can also affect the balance between work and family spheres, potentially generating conflicts.

To explore this dynamic in greater depth, a study was conducted to analyze the impacts of Job Embeddedness on Work-Family Conflict, while also examining the role of employee Vitality as a mediator. Additionally, Organizational Support was evaluated as a potential moderator, with the expectation that it could minimize any negative effects.

The results indicate that, contrary to expectations, Job Embeddedness is not associated with an increase in Work-Family Conflict but rather with a slight reduction, especially when mediated by employee Vitality. However, perceived Organizational Support did not show a significant moderating effect on the relationship between Job Embeddedness and Work-Family Conflict.

In conclusion, Job Embeddedness, Vitality, and Work-Family Conflict are interrelated factors that require careful management. Promoting employee Vitality is essential to help balance professional and personal demands, thereby creating a healthy work environment focused on employee well-being.

Keywords: Job Embeddedness, Work-Family Conflict, Vitality, Organizational Support.

JEL Classification System: M54, D23

Índice de Conteúdos

<i>Agradecimentos</i>	<i>i</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>xi</i>
1. Introdução	1
1.1 Contextualização e Pertinência do Estudo	1
1.2 Problema de Investigação e Questões de Investigação.....	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Imersão no Trabalho	5
2.2 Conflito entre Trabalho e Família	8
2.3 Imersão no Trabalho e Conflito entre Trabalho e Família	10
2.4 O Papel Mediador da Vitalidade Subjetiva	11
2.5 O Suporte Organizacional Percebido como Moderador.....	13
3. Metodologia	17
3.1 Procedimento	17
3.2 Amostra	17
3.3 Operacionalização de Variáveis	19
4. Resultados e Discussão	21
4.1 Análise de Resultados.....	21
4.2 Teste de Hipóteses.....	22
4.3 Discussão de Resultados.....	24
4.4 Contribuições Teóricas.....	26
4.5 Implicações Práticas	28
4.6 Limitações do Estudo e Investigação Futura	29
5. Conclusão	31
6. Referências Bibliográficas	33
7. Anexos	39
Anexo A – Inquérito de Recolha de Dados	39

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Contribuições para o Conceito de Imersão no Trabalho	6
Tabela 4.1 - Correlações das Variáveis em Estudo	22

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Modelo Concretual	15
--------------------------------------	----

1. Introdução

1.1 Contextualização e Pertinência do Estudo

Segundo uma das medições mais recentes da Gallup (2024), a intenção de abandonar a organização atingiu o valor mínimo de 42%, em 2018 e tem aumentado desde então, até atingir o máximo de 51% em 2024. As razões apontadas foram o "Compromisso e Cultura", de longe o mais proeminente (41%), seguido pelo tema "Bem-estar e Equilíbrio entre Vida e Trabalho" (28%). Em conjunto, estas duas áreas de insatisfação representam 69% do total dos motivos pelos quais os funcionários deixaram os seus empregadores em 2023. Isto significa que o número de pessoas que deixaram os seus empregos devido ao "Compromisso e Cultura" ou "Bem-estar e Equilíbrio entre Vida e Trabalho" foi quatro vezes superior ao número de pessoas que saíram principalmente em busca de melhores "Salários/Benefícios". Além disso, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2024), em Portugal, 70,6% dos inquiridos indicaram ter estado até 6 meses sem trabalhar para cuidar de filhos. Estes dados destacam a importância de investigar como a Imersão no Trabalho se relaciona com o Conflito entre Trabalho e Família, uma vez que ambos os fatores desempenham um papel fundamental no equilíbrio e satisfação dos colaboradores. A Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família são, assim, fatores determinantes para o bem-estar e para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Mitchell et al. (2001), descrevem a Imersão no Trabalho como uma complexa rede ou teia na qual o indivíduo se encontra enredado. Wang et al. (2024) e Lee et al. (2014), sugerem que a Imersão no Trabalho está associada a benefícios como o aumento da satisfação profissional, o fortalecimento do compromisso organizacional e uma redução expressiva na rotatividade de colaboradores altamente envolvidos nas suas funções. A dedicação intensa ao trabalho, frequentemente interpretada como um resultado positivo de uma cultura organizacional eficiente e relações sociais robustas, recentemente tem sido associada a desafios nas dinâmicas entre o trabalho e a vida familiar. Neste sentido, compreender como altos níveis de Imersão no Trabalho podem afetar não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também as relações familiares, é crucial para desenvolver estratégias organizacionais e individuais que promovam um ambiente de trabalho equilibrado e saudável.

Por outro lado, o Conflito entre Trabalho e Família é definido como “uma forma de conflito entre papéis em que as demandas gerais, o tempo dedicado e a tensão criada pelo trabalho interferem no desempenho das responsabilidades relacionadas à família” (Netemeyer et al., 1996, p. 401). Allen et al. (2000) e Frone et al. (1992), argumentam que os conflitos podem gerar impactos negativos significativos, incluindo uma redução no bem-estar e o agravamento

das condições de saúde. Adams et al. (1996) e Frone et al. (1992), defendem que o Conflito entre Trabalho e Família é um fenómeno bidirecional, no qual se verifica uma interferência mútua entre os dois domínios. Neste sentido, o trabalho pode afetar a dinâmica familiar, configurando o Conflito entre Trabalho e Família, enquanto a família pode impactar negativamente o desempenho laboral, caracterizando o Conflito entre Família e Trabalho, conforme explicado por Weinert et al. (2024) e Allen et al. (2000). Consequentemente, a minimização do Conflito entre Trabalho e Família é algo que beneficia tanto os trabalhadores como as organizações, tornando-se, por isso, particularmente relevante o estudo das associações entre Imersão no Trabalho, Conflito entre Trabalho e Família, Vitalidade e Suporte Organizacional Percebido, especialmente no contexto atual, onde as dinâmicas de trabalho estão em constante transformação.

Existem várias razões que justificam a relevância deste tipo de investigação, nomeadamente aquelas que passamos a destacar. Primeiramente, a relação com o Conflito entre Trabalho e Família é um dos aspetos fundamentais a considerar, uma vez que a Imersão no Trabalho o pode intensificar, provocando elevados níveis de stress e comprometendo a qualidade de vida. Compreender esta relação revela-se essencial para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

Outro aspeto importante a analisar é a Vitalidade no trabalho, que se refere ao nível de energia e entusiasmo dos colaboradores. Estudar o impacto da Imersão no Trabalho sobre a Vitalidade permite às organizações identificar práticas que mantenham os seus colaboradores motivados e cheios de energia. A ligação entre Vitalidade e produtividade é notável, já que colaboradores com níveis elevados de Vitalidade tendem a ser mais produtivos e a desfrutar de uma melhor saúde mental, beneficiando, desta forma, tanto os indivíduos como as organizações.

Por fim, o Suporte Organizacional Percebido constitui um fator determinante na moderação dos efeitos adversos da Imersão no Trabalho. Quando os colaboradores sentem que a organização valoriza e apoia o seu bem-estar, tornam-se mais aptos a gerir as exigências de um trabalho intenso. Consequentemente, as organizações que oferecem um suporte adequado não só conseguem reter talentos com maior eficácia, como também reduzem a rotatividade e promovem um ambiente de trabalho positivo e saudável.

A relevância deste estudo encontra-se diretamente relacionada com a importância dos resultados que dele podem advir. Em termos de implicações práticas, compreender estas dinâmicas permite o desenvolvimento de intervenções específicas, como programas direcionados para o bem-estar, formações em gestão de tempo e iniciativas de suporte

emocional. Este estudo, ao abordar estes impactos, pode contribuir para a criação de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre trabalho e família, bem como a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Uma cultura com estas características poderá potenciar a atração e retenção de profissionais talentosos, reforçando a competitividade das organizações.

No que toca à relevância atual do tema, as mudanças observadas na força de trabalho, com a crescente adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido, tornam ainda mais pertinente a compreensão de como a Imersão no Trabalho afeta os colaboradores em diferentes contextos.

A pandemia de COVID-19, em particular, introduziu novas complexidades no que respeita ao equilíbrio entre trabalho e família e ao nível de Vitalidade dos colaboradores, o que sublinha a importância e atualidade destes estudos para o panorama organizacional moderno.

Neste contexto, estudar o impacto da Imersão no Trabalho no Conflito entre Trabalho e Família, via Vitalidade e via Suporte Organizacional Percebido, não apenas oferece perspetivas valiosas para melhorar o bem-estar dos funcionários, mas também fornece fundamentos para práticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

É neste contexto que assenta a pertinência deste estudo, porque quanto melhor entendermos os antecedentes e consequentes da Imersão no Trabalho melhor poderemos lidar com os dois lados deste fenómeno.

1.2 Problema de Investigação e Questões de Investigação

O conceito de Imersão no Trabalho, embora recente, tem sido amplamente estudado por vários autores, incluindo Fuchs et al. (2022), Ghosh e Gurunathan (2015), Zhang et al. (2012) e Ng e Feldman (2010). No entanto, ao reconhecermos que este tema pode ter tanto impactos positivos como negativos, um estudo aprofundado permitirá não só identificar os seus benefícios, mas também mitigar os potenciais efeitos adversos, promovendo um ambiente de trabalho mais sustentável e focado no bem-estar integral dos colaboradores.

De acordo com Peltokorpi (2022), quando trabalhadores com filhos se encontram profundamente envolvidos nas suas funções e enfrentam um aumento do Conflito entre Trabalho e Família, a probabilidade de abandonarem as suas funções é reduzida, apesar de estarem mais propensos a emoções negativas, como exaustão emocional, sentimentos de culpa e hostilidade. Esta observação é reforçada por Allen et al. (2016), que explicam que funcionários altamente imersos percebem-se presos numa situação desfavorável, mas hesitam em deixar a organização, mantendo-se comprometidos apesar do desgaste emocional. Assim, este fenómeno pode ser entendido à luz de uma aparente contradição: trabalhadores profundamente imersos, embora suscetíveis a conflitos e emoções negativas, como a exaustão

emocional, muitas vezes permanecem nas suas funções precisamente pela imersão nas tarefas laborais. Essa imersão cria um vínculo tão intenso com o trabalho e os objetivos da organização que, mesmo confrontados com significativos desafios emocionais, são relutantes em abandonar o seu emprego.

A Teoria da Autodeterminação expandiu-se ao longo do tempo para abranger motivações intrínsecas e extrínsecas e gerou novas perspetivas sobre bem-estar, objetivos de vida, qualidade de relacionamento e Vitalidade, conforme defendido por Vansteenkiste et al. (2021). De acordo com Ryan e Deci (2001), o conceito de motivação é frequentemente descrito como envolvendo tanto a direção quanto a energia para a ação, sendo que os aspectos energéticos da ação foram menos bem explorados do que os elementos direcionais ou orientados a objetivos.

Nesse sentido, Ryan e Frederick (1997), introduziram o conceito de Vitalidade Subjetiva definida como a “sensação de ter energia disponível para si mesmo” (Nix et al., 1999, p. 266). Ryan e Deci (2001) consideram a Vitalidade como um estado distinto da mera ativação ou energia em si; uma pessoa com Vitalidade Subjetiva experimenta energia que pode mobilizar e regular para alcançar os seus próprios objetivos. Numa série de estudos, Ryan e Frederick (1997) mostraram como a Vitalidade Subjetiva pode ser aumentada não apenas por fatores físicos - saúde, descanso, ausência de dor, mas também por satisfações de necessidades psicológicas básicas. A Teoria da Autodeterminação, conforme explicada por Deci e Ryan (1991) e Ryan (1995), sugere que contextos que apoiam a autonomia psicológica, competência e relacionamento devem aumentar a Vitalidade, enquanto aqueles associados a percepções de ser controlado, incompetente ou não amado devem diminuir a Vitalidade.

Neste contexto, questionamo-nos até que ponto a Imersão no Trabalho influencia o Conflito entre Trabalho e Família, de que forma este fenómeno se relaciona com o bem-estar geral dos indivíduos e, com o intuito de compreender melhor esta temática, surgiram as seguintes questões de investigação (QI):

QI1: Qual o impacto da Imersão no Trabalho no Conflito entre Trabalho e Família?

QI2: A Vitalidade Subjetiva medeia essa relação?

QI3: O Suporte Organizacional Percebido funciona como moderador dessa relação?

Este estudo organiza-se da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, fundamentando as hipóteses de investigação; o Capítulo 3 descreve a metodologia adotada; o Capítulo 4 analisa os dados, abordando contribuições teóricas, limitações e implicações práticas; e o Capítulo 5 expõe as conclusões e propostas para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

Um ambiente de trabalho equilibrado e saudável é essencial para garantir tanto o bem-estar dos colaboradores como o desempenho eficaz das organizações. Entre os diversos fatores que influenciam a qualidade desse ambiente, destacam-se a Imersão no Trabalho, o Conflito entre Trabalho e Família, a Vitalidade Subjetiva e o Suporte Organizacional Percebido. Compreender as dinâmicas complexas entre estes fatores exige um enquadramento teórico sólido que agregue os principais contributos científicos no campo. Assim, este estudo foca-se na exploração do impacto da Imersão no Trabalho sobre o Conflito entre Trabalho e Família dos colaboradores, investigando de que modo a Vitalidade Subjetiva funciona como mediador nesta relação e como o Suporte Organizacional Percebido pode moderar tais efeitos.

2.1 Imersão no Trabalho

A Imersão no Trabalho foi inicialmente concebida, conforme descrito por Allen et al. (2016), para explicar as razões pelas quais os colaboradores optam por permanecer nos seus empregos, contrariamente ao conceito de rotatividade, portanto referindo-se à capacidade dos colaboradores concentrarem-se profundamente nas suas tarefas e envolverem-se de forma significativa no trabalho, mas pode pecar, tanto por defeito como por excesso. Os autores sustentam que a Imersão no Trabalho equilibrada promove a ligação dos colaboradores ao seu ambiente laboral e o seu desempenho, mas, quando essa imersão é excessiva, leva à exaustão, ao esgotamento e ao Conflito entre Trabalho e Família.

A Imersão no Trabalho é definida como “uma ampla constelação de influências na retenção de funcionários” (Mitchell et al., 2001, p. 1104), baseada em pesquisas sobre figuras imersas e na teoria de campo desenvolvida por Lewin (1997). De acordo com este autor, as figuras imersas envolvem os indivíduos nos seus antecedentes e tornam-se parte do ambiente. De forma semelhante, a teoria de campo sugere a existência de um espaço de vida perceptivo que rodeia os indivíduos e ao qual muitos aspectos da vida se encontram ligados.

Os métodos desenvolvidos por Lewin (1951), não menos que a sua teoria, têm um caráter pioneiro, adaptando a experimentação – o método preferido de investigação científica – aos problemas complexos da vida em grupo. A Imersão no Trabalho agrupa uma variedade de forças ambientais, psicológicas e sociais e envolve os indivíduos num campo psicológico ou espaço de vida. Estas forças combinadas interagem e influenciam a tomada de decisões dos indivíduos, em contraste com as teorias tradicionais de rotatividade, que se concentram em atitudes negativas relacionadas com o trabalho como principais razões para a saída.

Segundo Mitchell et al. (2001), a Imersão no Trabalho abrange três dimensões interligadas

— ligações, ajustamento e sacrifício — que se manifestam tanto na organização (imersão no trabalho - on-the-job) como na comunidade (integração fora do trabalho - off-the-job): (1) as ligações dizem respeito aos laços formais e informais do colaborador no ambiente de trabalho e na comunidade; (2) o ajustamento refere-se à compatibilidade percebida com o trabalho e com a comunidade; e (3) o sacrifício representa o custo, seja material, psicológico ou social, percebido ao deixar a organização ou a comunidade.

Conforme Allen et al. (2016), à medida que os colaboradores vivenciam níveis mais elevados de uma ou mais destas dimensões, tornam-se progressivamente mais imersos na organização e na comunidade, fortalecendo-se, assim, o conjunto de forças que dificulta a sua saída. Esta investigação centra-se na Imersão no Trabalho, dado que, apesar de promover a retenção dos colaboradores, pode também, em certas condições, resultar em efeitos indesejáveis. Mitchell et al. (2001) sugerem que, uma elevada Imersão no Trabalho pode gerar Conflitos entre Trabalho e Família e, paradoxalmente, aumentar a rotatividade, uma vez que a rede de ligações do colaborador pode expô-lo a novas oportunidades fora da organização.

Kim e Park (2023) defendem que, para promover a integração dos enfermeiros no ambiente de trabalho, os gestores de enfermagem e hospitalares devem desenvolver e implementar programas que reforcem a autoeficácia e o profissionalismo destes profissionais, facilitando um melhor ajustamento à organização. Segundo Allen et al. (2016), os colaboradores altamente imersos tendem a formar redes de ligações mais densas e fortes com o trabalho e, assim, estão mais vinculados à organização do que aqueles com menor nível de imersão, o que torna menos provável a sua saída. A Imersão no Trabalho é, como vimos anteriormente, um conceito de comportamento organizacional e de recursos humanos, descrevendo as forças combinadas que mantêm um colaborador no seu emprego atual.

Apresentam-se, de seguida, alguns autores-chave e as suas contribuições para o desenvolvimento deste conceito, dispostos cronologicamente. Estes autores, entre outros, através das suas investigações, deram um contributo significativo para a compreensão da Imersão no Trabalho, fornecendo perspetivas valiosas sobre a retenção de colaboradores e os diversos fatores que influenciam a decisão de um colaborador permanecer na sua organização.

Tabela 2.1 - Contribuições para o Conceito de Imersão no Trabalho

Autor	Contribuição
Mitchell et al. (2001)	Introduziu o conceito de Imersão no Trabalho, descrevendo-o como um conjunto mais vasto de influências na retenção de colaboradores para além dos fatores tradicionais. Identificou três dimensões fundamentais: ligações, ajustamento e sacrifício.

Lee et al. (2004)	Expandiu o conceito inicial, explorando de que forma a Imersão no Trabalho impacta não apenas a rotatividade, mas também outros resultados relevantes, como o desempenho profissional e os comportamentos de cidadania organizacional.
Holtom e Inderrieden (2006)	Integraram o modelo de Imersão no Trabalho com o modelo desdobrado de rotatividade, proporcionando uma compreensão mais profunda das razões pelas quais os colaboradores optam por sair ou permanecer nos seus empregos.
Ng e Feldman (2007)	Investigaram a relação entre a Imersão no Trabalho e a Imersão Ocupacional, analisando o nível de imersão dos colaboradores nas suas carreiras e o seu impacto no seu desempenho profissional.
Crossley et al. (2007)	Desenvolveram uma medida global de Imersão no Trabalho e integraram-na nos modelos tradicionais de rotatividade voluntária, fornecendo uma ferramenta mais abrangente para prever a retenção de colaboradores.
Halbesleben e Wheeler (2008)	Exploraram a interação entre a Imersão e o Compromisso no Trabalho, investigando os seus impactos relativos no desempenho profissional e nas intenções de rotatividade.
Ramesh e Gelfand (2010)	Analisaram a aplicabilidade da Imersão no Trabalho em diversos contextos culturais, sublinhando a importância dos valores culturais na compreensão da retenção de colaboradores.
Jiang et al. (2012)	Apresentaram uma revisão abrangente da literatura sobre a Imersão no Trabalho, abordando questões conceptuais e de medição e propondo orientações para pesquisas futuras.
Ghosh e Gurunathan (2015)	Examinaram 37 artigos publicados entre 2001 e 2011 que cumpriam os critérios de estudos quantitativos e qualitativos sobre a Imersão no Trabalho. Através de uma revisão indutiva, revelaram um modelo de antecedentes para a Imersão no Trabalho, identificando os fatores que a influenciam.
Peltokorpi e Allen (2023)	Propõem dois contributos significativos para a compreensão da rotatividade voluntária: (1) a noção de que os colaboradores estão envolvidos numa rede de forças restritivas tanto dentro como fora do ambiente de trabalho; e (2) a ideia de que os colaboradores experienciam diversos níveis de controlo e vontade que criam estados de retirada proximal, explicando assim as motivações para a rotatividade.

2.2 Conflito entre Trabalho e Família

O Conflito entre Trabalho e Família surge quando as exigências do trabalho interferem nas responsabilidades familiares, podendo levar a altos níveis de stress e insatisfação entre os funcionários. Alternativamente, quando as organizações adotam políticas de equilíbrio entre trabalho e família e promovem uma cultura de apoio à família, podem reduzir o Conflito entre Trabalho e Família e promover um ambiente de trabalho mais saudável. Santos et al. (2018) defendem que os desequilíbrios entre a vida laboral e não laboral podem resultar em Conflitos entre Trabalho e Família ou entre Família e Trabalho.

A Teoria de Conservação de Recursos, proposta por Hobfoll (1989), é útil para compreender os mecanismos pelos quais o stress associado ao trabalho pode levar ao Conflito entre Trabalho e Família. Segundo esta teoria, os colaboradores esforçam-se por ganhar e manter recursos pessoais, como energia, tempo e apoio social, essenciais ao seu bem-estar. Quando investem esses recursos em elevadas exigências no trabalho, como acontece com a Imersão no Trabalho, há um risco de esgotamento que pode resultar no Conflito entre Trabalho e Família. De acordo com Hobfoll (1989) e Halbesleben et al. (2009), o esgotamento de recursos ocorre quando esses recursos se encontram ameaçados de perda ou foram perdidos, e essa privação causa reações emocionais significativas, incluindo um aumento da tensão entre as responsabilidades familiares e profissionais.

Nazeer et al. (2023) defendem que, face ao aumento do trabalho remoto, os Conflitos entre Trabalho e Família, tornaram-se cada vez mais confusos, tornando difícil para os funcionários manter um equilíbrio saudável entre as duas. Conforme relatado por Duarte e Cortiços (2022), o teletrabalho e outros modelos de trabalho híbridos tiveram um grande impacto, reduzindo a ocupação dos edifícios e levantando novas questões sobre a ideal utilização de espaços de escritórios e os impactos ambientais associados. Examinaram o impacto das motivações na experiência de enriquecimento trabalho-casa entre académicos sauditas do sexo masculino que trabalham em universidades. Com base na Teoria da Autodeterminação e na Teoria da Conservação de Recursos, o estudo seguiu uma abordagem quantitativa, utilizando dados recolhidos de 460 homens.

A análise mostrou que a motivação intrínseca e a motivação extrínseca impulsionada pela pressão material estão significativamente e positivamente associadas ao enriquecimento trabalho-casa e casa-trabalho. Em contraste, a motivação extrínseca sustentada pela pressão social está significativamente e negativamente relacionada apenas ao enriquecimento casa-trabalho.

Lee e Eissenstat (2018) identificaram uma relação positiva entre as exigências do ambiente

doméstico e o esgotamento profissional, destacando a relevância de examinar o Conflito entre Trabalho e Casa como um potencial antecedente da exaustão emocional.

Dada a prevalência do Conflito entre Trabalho e Família em diversas funções profissionais e setores, é essencial explorar os mecanismos subjacentes a esta relação para identificar possíveis fatores de mitigação e, assim, desenvolver estratégias eficazes para prevenir e gerir a exaustão emocional. De acordo com Ten Brummelhuis e Bakker (2012), o modelo de recursos trabalho-casa sugere que recursos pessoais, como tempo, energia e humor, podem influenciar a forma como as exigências do trabalho impactam os recursos e os resultados no contexto familiar.

Além disso, o modelo propõe que os mesmos recursos pessoais podem mediar a relação entre as exigências e os recursos domésticos e resultados do trabalho.

Dyrbye et al. (2014) por exemplo, afirmaram que, na força de trabalho médica geral dos EUA, os médicos que tinham recentemente passado por um Conflito entre Trabalho e Casa mostravam-se mais propensos a apresentar sintomas de esgotamento em comparação com aqueles que não tinham experienciado tal conflito. Greenhaus e Beutell (1985) explicam que o Conflito entre Trabalho e Família surge quando as exigências associadas aos papéis profissionais interferem no cumprimento das responsabilidades familiares, especialmente no caso de pais trabalhadores.

A Teoria da Conservação de Recursos, desenvolvida por Hobfoll (1989), é frequentemente utilizada para compreender de que forma diversos fatores de stress podem contribuir para o surgimento do Conflito entre Trabalho e Família, conforme destacado por Halbesleben et al. (2009). De acordo com Hobfoll (1989), o princípio fundamental desta teoria é que os indivíduos procuram ganhar, manter, promover e proteger recursos pessoais, incluindo condições, energias, objetos ou características pessoais que são considerados valiosos por eles ou que servem como meio para obtenção de mais desses recursos. Peltokorpi e Allen (2023), afirmam, ainda, que indivíduos que têm mais recursos valiosos são mais capazes de adquirir recursos adicionais e menos sensíveis à privação de recursos.

A Teoria da Conservação de Recursos defende que o stress surge quando recursos pessoais essenciais estão ameaçados de perda, são efetivamente perdidos, ou quando há uma falha em adquirir tais recursos, apesar de esforços consideráveis.

De acordo com Hobfoll et al. (2018), esta teoria apoia-se em quatro princípios: (1) a perda de recursos é mais marcante do que o ganho de recursos; (2) os indivíduos precisam investir recursos para adquirir novos recursos, proteger-se da perda e recuperar de perdas anteriores; (3) o ganho de recursos torna-se ainda mais relevante no contexto de perda de recursos; (4) quando

os recursos se esgotam, os indivíduos entram num modo defensivo para se preservarem.

2.3 Imersão no Trabalho e Conflito entre Trabalho e Família

Kiazad et al. (2015), estabeleceram uma ligação entre os princípios da Teoria de Conservação de Recursos e o conceito de Imersão no Trabalho. Segundo Hobfoll (1989; 2011), o primeiro princípio, conhecido como primazia da perda de recursos, sugere que a perda de recursos provoca reações emocionais e comportamentais mais intensas do que a aquisição de novos recursos. De acordo com Kiazad et al. (2015), este princípio ajuda a compreender porque muitos trabalhadores optam por permanecer nos seus empregos, mesmo quando enfrentam desafios - o receio de perder os recursos acumulados ao longo do tempo, tanto em termos materiais como psicológicos, supera a perspetiva de recuperar esses recursos noutro lugar.

Para fundamentar a relação direta entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família, é essencial compreender que a Imersão no Trabalho, implica um elevado nível de envolvimento e concentração nas tarefas laborais. Este envolvimento, frequentemente acompanhado por uma forte identificação com o trabalho, pode resultar no consumo significativo de recursos físicos, emocionais e psicológicos.

A Teoria de Conservação de Recursos de Hobfoll (1989; 2011) apoia este argumento, ao afirmar que os indivíduos possuem uma quantidade limitada de recursos e que a perda ou esgotamento desses recursos desencadeia reações emocionais e comportamentais negativas. De acordo com Bakker e Demerouti (2007), Conflitos entre Trabalho e Família provocam um esgotamento dos recursos físicos e emocionais dos colaboradores, resultando em elevados níveis de exaustão emocional, menor envolvimento no trabalho e baixo desempenho.

À medida que os colaboradores investem a maior parte dos seus recursos na vida profissional, a capacidade de responder eficazmente às exigências familiares diminui. O esgotamento desses recursos traduz-se numa menor disposição física e emocional para enfrentar as responsabilidades familiares, o que leva a uma situação de desequilíbrio e conflito. Em termos práticos, quanto mais o indivíduo se envolve no trabalho, menos energia e atenção tem disponível para dedicar à sua família, o que afeta negativamente as suas relações familiares.

Pesquisas como as de Clarke et al. (2016) corroboram esta perspetiva, ao concluir que a Imersão no Trabalho está geralmente associada a resultados negativos, tanto no contexto laboral - por exemplo o stress no trabalho, como na esfera familiar, contribuindo para o aumento do Conflito entre Trabalho e Família. No ambiente de trabalho, altos níveis de imersão podem resultar em elevados níveis de stress e fadiga, enquanto em casa, o desequilíbrio provocado pela falta de disponibilidade emocional e física contribui para a

deterioração das relações familiares.

A relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família continua a ser objeto de debate académico, com diferentes estudos sugerindo direções opostas para essa relação causal. Zhang et al. (2023) sugerem que, o Conflito entre Trabalho e Família pode ser um antecedente da Imersão no Trabalho. Neste cenário, os indivíduos que experimentam um elevado nível de conflito entre as suas responsabilidades laborais e familiares podem procurar refúgio ou uma forma de lidar com esse conflito através de uma maior Imersão no Trabalho. Esta imersão pode funcionar como uma espécie de "escape" para as dificuldades que enfrentam no ambiente familiar, levando-os a dedicar-se ainda mais ao contexto profissional como uma forma de compensar o mal-estar gerado pela dissonância entre os dois domínios.

Por outro lado, Lee et al. (2014) argumentam que a Imersão no Trabalho é, na verdade, um fator antecedente do Conflito entre Trabalho e Família. Esta linha de pensamento, amplamente suportada por outros estudos, indica que a Imersão elevada no contexto laboral esgota os recursos físicos, emocionais e psicológicos dos trabalhadores, resultando numa menor capacidade de se envolverem de forma adequada com as suas responsabilidades familiares. Este esgotamento de recursos, conforme explicado pela Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll (1989; 2011), implica que, à medida que os colaboradores se tornam mais imersos nas suas funções, o seu tempo e energia para lidar com questões familiares diminuem, gerando um aumento do Conflito entre Trabalho e Família. Estudos adicionais como o de Bakker e Demerouti (2007) sugerem que, a Imersão excessiva nas tarefas laborais aumenta as exigências profissionais e o stress, o que pode gerar uma sobrecarga de trabalho e dificultar a gestão das responsabilidades familiares, contribuindo para um maior Conflito entre os dois domínios.

Esta divergência destaca a complexidade da relação entre estas variáveis e a necessidade de mais investigações que possam clarificar essa ligação. Percebe-se, assim, que a relação entre Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família está solidamente apoiada pela Teoria de Conservação de Recursos e por diversas investigações empíricas, sendo o esgotamento de recursos uma explicação central para esta conexão, conforme apontado por Clark et al. (2016) e Bakker e Demerouti (2007).

Assim, surge, naturalmente, a hipótese seguinte:

H1: A Imersão no Trabalho está positivamente relacionada com o Conflito entre Trabalho e Família.

2.4 O Papel Mediador da Vitalidade Subjetiva

No contexto organizacional, a Teoria da Autodeterminação tem sido amplamente aplicada, uma

vez que os líderes empresariais reconhecem progressivamente a relevância de manter colaboradores envolvidos e comprometidos com o seu trabalho, como destacado por Deci et al. (2017) e Ryan e Deci (2017). A Teoria da Autodeterminação ultrapassa as abordagens tradicionais baseadas em incentivos e punições, ao propor não apenas estratégias eficazes de compensação, mas também a importância de satisfazer necessidades psicológicas que estimulam a motivação e promovem a mais elevada qualidade no desempenho dos colaboradores, como descrito por Ryan e Deci (2019). Esta teoria sugere que os seres humanos têm três necessidades psicológicas fundamentais – autonomia, competência e relacionamentos – cuja satisfação é essencial para a promoção da motivação intrínseca e do bem-estar. A necessidade de autonomia

refere-se ao desejo de sentir que as próprias ações estão em harmonia com a nossa identidade pessoal, sendo autodeterminadas e alinhadas com os valores pessoais; a competência envolve a sensação de eficácia e capacidade em relação aos desafios que se enfrentam; e os relacionamentos dizem respeito ao sentimento de ligação e pertença aos outros. Quando estas necessidades são atendidas, os colaboradores sentem-se mais energizados e motivados, o que facilita uma experiência de Vitalidade no contexto laboral. Ao contrário das abordagens tradicionais baseadas em incentivos e punições, a Teoria da Autodeterminação destaca a importância de satisfazer necessidades psicológicas fundamentais, consideradas essenciais para promover a motivação intrínseca e alcançar os mais altos níveis de desempenho e bem-estar, conforme defendido por Ryan e Deci (2019).

A Vitalidade Subjetiva, um dos pilares centrais da Teoria da Autodeterminação, é definida como a percepção pessoal de energia, vivacidade e entusiasmo nas atividades diárias, conforme explicado por Frederick e Ryan (2023). Este conceito é considerado uma medida fundamental do bem-estar psicológico, estando profundamente associado à sensação de estar vivo, energizado e motivado. A manutenção de níveis elevados de Vitalidade é crucial, pois afeta diretamente a produtividade no trabalho, a qualidade dos relacionamentos e a satisfação geral com a vida. Além disso, a Vitalidade Subjetiva atua como um antídoto para o esgotamento físico, emocional e mental, que frequentemente surge em contextos de alta exigência laboral.

A Vitalidade Subjetiva pode ser descrita como uma experiência positiva de vivacidade e energia, sendo considerada um componente essencial do bem-estar eudemónico e psicológico, conforme apontado por Ryan e Deci (2001). Este conceito integra-se no bem-estar eudemónico, associado a aspectos como propósito, significado e realização pessoal, sendo definido como uma condição psicológica e física que envolve a experiência positiva de vitalidade, vivacidade e energia, segundo Bratman et al. (2019).

De acordo com o Ryan e Frederick (1997), a Vitalidade Subjetiva engloba tanto aspectos de traço, relacionado à vitalidade geral das pessoas, como aspectos de estado, que dizem respeito à percepção da vitalidade num momento específico. Estudos mostram que a Vitalidade Subjetiva está não só associada ao bem-estar, mas também à regulação eficaz das ações dos indivíduos, o que, por sua vez, promove níveis mais elevados de saúde mental e bem-estar, como destacado por Ryan e Deci (2001) e Ryan e Frederick (1997). No contexto da Imersão no Trabalho, uma questão central desta investigação é a compreensão da relação entre a Imersão no Trabalho e a Vitalidade Subjetiva, e como essa Vitalidade influencia o Conflito entre Trabalho e Família. A elevada Imersão no Trabalho implica um forte enraizamento nas tarefas laborais, o que tende a esgotar os recursos físicos e emocionais dos colaboradores. Esse esgotamento pode reduzir a Vitalidade Subjetiva, levando a uma diminuição da energia disponível para as responsabilidades familiares, o que contribui para o aumento do Conflito entre Trabalho e Família. Quando grande parte dos recursos do trabalhador é consumida no contexto profissional, a disponibilidade emocional e física para atividades fora do trabalho é severamente afetada, resultando num maior Conflito entre Trabalho e Família. Blanco-Donoso et al. (2021), concluíram que os trabalhadores que mostraram menos Vitalidade diária foram aqueles que vivenciaram mais Conflito entre Trabalho e Família.

Por outro lado, níveis elevados de Vitalidade Subjetiva — caracterizados por sentimentos de energia, entusiasmo e vivacidade — podem atuar como uma ponte no impacto da Imersão no Trabalho sobre o Conflito entre Trabalho e Família. Colaboradores que conseguem manter altos níveis de Vitalidade, mesmo quando profundamente imersos no trabalho, são mais eficazes na gestão das exigências de ambos os domínios - trabalho e família. Dessa forma, a Vitalidade Subjetiva pode funcionar como um mediador na relação entre Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família.

Através desta análise, propomos que a Vitalidade Subjetiva desempenha um papel mediador crucial na relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família, ao sugerir que a redução da Vitalidade e da energia disponível para as atividades familiares é influenciada pela elevada Imersão no Trabalho. Esta compreensão fundamenta a seguinte hipótese:

H2: A Vitalidade medeia a relação positiva entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família.

2.5 O Suporte Organizacional Percebido como Moderador

De acordo com a Teoria do Suporte Organizacional Percebido, os colaboradores apresentam a

tendência de atribuir características humanas à organização, o que contribui para o fortalecimento da percepção de suporte organizacional, como descrito por Eisenberger et al. (1986). Segundo Eisenberger et al. (1986) e Rhoades e Eisenberger (2002), o Suporte Organizacional Percebido refere-se às percepções dos trabalhadores sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e demonstra interesse pelo seu bem-estar geral. Essas percepções podem ser influenciadas pelo suporte dos colegas, supervisores e pelas políticas organizacionais. Como o Suporte Organizacional Percebido é subjetivo, é moldado pelas experiências vividas pelos colaboradores dentro da organização. Quando percebem que recebem apoio adequado, os colaboradores tendem a sentir-se mais valorizados, ajustados e motivados, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e eficaz.

A teoria das trocas sociais, desenvolvida por Blau (1964; 2017), fornece a base para o conceito de Suporte Organizacional Percebido, explicando a dinâmica de percepções e a reciprocidade no apoio entre colaboradores e organização. A norma da reciprocidade, um princípio fundamental desta teoria, indica que, quando os colaboradores percebem que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, sentem-se motivados a retribuir esse apoio com maior dedicação e compromisso, conforme sugerido por DeConinck (2010). Um elevado Suporte Organizacional Percebido responde às necessidades de aprovação, estima e identidade social dos colaboradores, além de gerar a expectativa de que o desempenho de alta qualidade e comportamentos proativos serão valorizados e recompensados, conforme sugerido por Eisenberger et al. (1997). Segundo Eisenberger et al. (1986), a reciprocidade reforça o compromisso afetivo com a organização, promovendo um maior empenho e esforço por parte dos trabalhadores.

Rhoades e Eisenberger (2002), destacam três aspectos psicológicos fundamentais que explicam as consequências do Suporte Organizacional Percebido. Em primeiro lugar, com base na norma da reciprocidade, o Suporte Organizacional Percebido cria uma obrigação sentida pelos colaboradores de cuidar do bem-estar da organização e de contribuir para o alcance dos seus objetivos. Em segundo lugar, o cuidado, a aprovação e o respeito que vêm com o Suporte Organizacional Percebido ajudam a atender às necessidades socio emocionais dos trabalhadores, fortalecendo a sua identidade social com a organização. Em terceiro lugar, o Suporte Organizacional Percebido aumenta a confiança dos colaboradores de que a organização reconhecerá e recompensará o seu desempenho superior, incentivando, assim, o aumento do seu compromisso e esforço.

Quando os colaboradores percebem que a organização lhes oferece um suporte adequado, não apenas experienciam uma melhoria no seu bem-estar psicológico, mas também se sentem

mais capazes de manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal. O Suporte Organizacional Percebido atua como um amortecedor contra o esgotamento de recursos, proporcionando aos trabalhadores a capacidade necessárias para enfrentar as exigências de ambos os domínios. Este suporte adicional diminui o Conflito entre Trabalho e Família, uma vez que os colaboradores têm mais recursos emocionais e psicológicos disponíveis para gerir as suas responsabilidades familiares, sem comprometer o desempenho no trabalho.

Embora o Suporte Organizacional Percebido não esteja restrito apenas ao domínio do Conflito entre Trabalho e Família, faz sentido teoricamente que ele atenua o impacto da Imersão no Trabalho sobre o Conflito entre estes dois domínios. É razoável esperar que o Suporte Organizacional Percebido alivie ou reduza o Conflito que o indivíduo pode sentir quando vivencia uma elevada Imersão no Trabalho, proporcionando-lhe assistência e suporte emocional por parte da organização. Este argumento é apoiado por Stamper e Johlke (2003) que afirmam que o Suporte Organizacional Percebido melhora a capacidade dos colaboradores para gerir situações de stress, permitindo-lhes enfrentar de forma mais eficaz os desafios que surgem quando existe Conflito entre o Trabalho e a Família.

Assim, ao proporcionar Suporte Organizacional Percebido, a organização não só melhora o ambiente de trabalho, como também ajuda os colaboradores a manter um equilíbrio mais saudável entre os seus papéis profissionais e familiares. Esta dinâmica de suporte e equilíbrio contribui, em última análise, para a redução do Conflito entre Trabalho e Família, promovendo o bem-estar geral dos colaboradores.

Com base neste raciocínio, propomos a seguinte hipótese:

H3: O Suporte Organizacional Percebido modera a relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família via Vitalidade, sendo que a relação indireta será mais fraca quando o suporte é mais elevado.

Neste sentido, para ilustrar a relação entre as variáveis e testar as hipóteses de investigação, foi delineado o seguinte modelo conceitual (Figura 1).

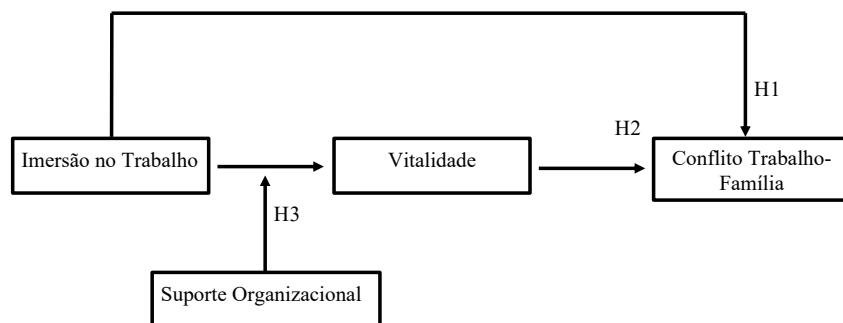


Figura 2.1 - Modelo Conceitual

3. Metodologia

O principal objetivo deste estudo pretende explorar como a Imersão no Trabalho pode contribuir para o Conflito entre o Trabalho e Família, analisar o papel mediador da Vitalidade Subjetiva nesta relação e investigar de que forma o Suporte Organizacional Percebido pode moderar estes efeitos. Dado que este campo de investigação possui uma base teórica sólida, foi adotada uma abordagem dedutiva, partindo da teoria existente para identificar variáveis relevantes e formular hipóteses a serem testadas.

3.1 Procedimento

O presente estudo contou com a participação de colaboradores da Elis Portugal, uma empresa multinacional de origem francesa, líder no setor de multiserviços, com presença em 28 países e cerca de 1000 colaboradores em território nacional. A Elis dedica-se à prestação de serviços na área da higiene e bem-estar, abrangendo setores como a indústria, hotelaria, restauração, comércio e saúde. A empresa disponibiliza soluções diversificadas que incluem vestuário profissional, roupa para hotéis, equipamentos de proteção individual (EPIs), serviços de controlo de pragas e higiene, mantendo um compromisso com a sustentabilidade através de um modelo de economia circular que privilegia o aluguer em detrimento da compra.

A pesquisa, de natureza quantitativa, recorreu a uma amostragem probabilística simples, em que todos os colaboradores da Elis tiveram igual probabilidade de ser selecionados, abrangendo aqueles que foram efetivamente incluídos e aceitaram participar. A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário online, criado na plataforma Qualtrics e disponibilizado através do “ElisMySpace” — plataforma online acessível a todos os colaboradores da Elis Portugal. Este método ofereceu uma acessibilidade conveniente aos participantes, resultando numa elevada taxa de resposta.

Para garantir a ética e transparência do estudo, a divulgação do questionário foi acompanhada de um compromisso de privacidade e confidencialidade. Todos os participantes foram informados dos objetivos do estudo e deram o seu consentimento para participação. A análise dos dados recolhidos foi efetuada com o apoio do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), que se revelou essencial para as análises descritivas e inferenciais, permitindo a obtenção de resultados rigorosos e fidedignos.

3.2 Amostra

O questionário foi disponibilizado através da plataforma “ElisMySpace”, que, no momento da divulgação, estava acessível a 1000 colaboradores. Destes, 354 participaram no estudo, mas 58

não responderam a nenhuma questão, e 20 responderam a apenas uma parte das questões, sendo eliminados da base de dados. Foram obtidas 276 respostas completas.

No que diz respeito à distribuição por género da população inquirida, constatou-se que, dos 276 participantes, 260 forneceram respostas válidas. Destes, 46,5% identificaram-se com o género masculino (n=121) e 51,5% com o género feminino (n=134), enquanto uma pequena parcela de 1,9% (n=5) optou por não declarar o género. Verificaram-se, ainda, 16 respostas em falta, correspondentes a 5,8% do total de participantes. Os resultados evidenciam uma ligeira predominância do género feminino entre os inquiridos.

Quanto à distribuição etária da amostra, constatou-se uma abrangência de diversas faixas etárias. Do total de participantes, 4.3% tinham até 25 anos (n=12), enquanto 16.7% estavam na faixa etária dos 26 aos 35 anos (n=46). A maior proporção de participantes situava-se entre os 36 e 45 anos, representando 31.5% da amostra (n=87). Por fim, a faixa etária dos 46 anos ou mais constituiu a maior parte da amostra, com 38.8% dos participantes (n=107). Esta distribuição etária demonstra uma maior concentração de colaboradores mais velhos, com um significativo número de participantes acima dos 46 anos.

Em relação ao número de filhos, a maioria dos inquiridos apresenta um número de filhos relativamente baixo, com uma concentração significativa em 1 ou 2 filhos. A média de filhos é em torno de 1.33, refletindo uma tendência geral para famílias menores na amostra. O baixo percentual de inquiridos com 4 ou 5 filhos sugere que famílias maiores são menos comuns entre a amostra.

No que diz respeito ao nível de educação, a distribuição dos graus académicos completos foi a seguinte: 14.7% dos colaboradores concluíram a Ensino Básico (9º ano) ou inferior (n=38), 57.0% concluíram o Ensino Secundário (12º ano) (n=147), 22.1% possuem uma Licenciatura (n=57) e 6.2% possuem um Mestrado (n=16). Esta distribuição reflete uma variação considerável nos níveis educacionais dos colaboradores, com uma predominância de indivíduos com Ensino Secundário, seguida por aqueles com Licenciatura.

Em relação à nacionalidade, a maioria dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, representando 91.1% da amostra (n=235), enquanto 8.9% pertenciam a outras nacionalidades (n=23). Esta distribuição reflete a composição multicultural da força de trabalho da empresa, permitindo uma análise das diferentes experiências e perspetivas culturais presentes na organização.

A média do tempo de serviço dos colaboradores na empresa é de 3.39 anos, com um desvio padrão de 1.73, variando entre 1 e 6 anos. A distribuição do tempo de serviço foi a seguinte: 17.4% dos colaboradores tinham menos de 1 ano de serviço (n=45), 18.2% tinham entre 1 e 5

anos (n=47), 22.5% entre 5 e 10 (n=58), 9.7% entre 10 e 15 anos (n=25), 14.3% entre 15 e 20 anos (n=37) e 17.8% tinham mais de 20 anos de serviço (n=46).

Relativamente às posições de gestão, 25.6% dos inquiridos ocupavam cargos de gestão (n=66), enquanto 74.4% não ocupavam tais posições (n=192). Esta distribuição permite analisar a percepção de colaboradores em diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa, oferecendo uma visão abrangente sobre as dinâmicas de gestão e a satisfação no trabalho. No que diz respeito às horas trabalhadas, 47.8% dos inquiridos trabalha exatamente 40 horas por semana (n=132). Apenas 4% dos inquiridos trabalham menos de 40 horas semanais (n=11), enquanto 20,3% trabalham mais de 40 horas semanais (n=56). A carga horária média dos inquiridos é de 41.29 ligeiramente superior ao padrão tradicional de 40 horas semanais.

Por fim, também é possível verificar que 64.1% dos inquiridos, não trabalha aos fins de semana (n=177). No entanto, uma parte significativa, 30.1%, trabalha aos fins de semana (n=83).

3.3 Operacionalização de Variáveis

Dado que a presente pesquisa segue uma abordagem dedutiva, a análise e testagem das hipóteses formuladas serão realizadas com base na recolha de dados através de medidas já validadas e propostas pelos autores dos construtos. Esta abordagem assegura a correspondência entre os conceitos e a sua medição, garantindo a validade dos dados recolhidos. Os instrumentos de medição foram originalmente redigidos em inglês e, para o questionário desta dissertação, foram traduzidos para português.

O questionário foi desenvolvido com base em quatro escalas principais, cada uma abordando um aspeto específico. Todas as escalas utilizadas para medir os construtos empregaram uma escala ordinal de Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Completamente) a 5 (Concordo Totalmente).

Imersão no Trabalho. A Imersão no Trabalho foi inicialmente medida utilizando uma escala de 40 itens desenvolvida por Mitchell et al. (2001). No entanto, para simplificar e evitar fadiga nas respostas, Crossley et al. (2007) desenvolveram uma versão global reduzida com 7 itens, baseada nas orientações de Hinkin (1995). Um exemplo de item é “Estou demasiado envolvido nesta organização para sair”. Para o estudo, o Alfa de Cronbach foi de .88, evidenciando uma consistência interna robusta.

Conflito entre Trabalho e Família. De acordo com Netemeyer et al. (1996), o Conflito entre Trabalho e Família foi inicialmente medido por meio de uma escala de 43 itens, elaborada para capturar as diferentes dimensões do conflito entre papéis. Contudo, para aumentar a eficiência

e reduzir a fadiga dos participantes, a escala foi progressivamente reduzida para 5 itens, utilizando um processo interativo de validação com o software LISREL. Um exemplo de item é “As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida familiar”. No presente estudo, o Alfa de Cronbach foi de .90, indicando um elevado nível de consistência interna, o que valida a robustez e a fiabilidade da medida do Conflito entre as exigências do trabalho e da vida familiar, conforme Netemeyer et al. (1996).

Vitalidade Subjetiva. A Vitalidade Subjetiva foi medida utilizando uma escala de 4 itens, desenvolvida por Ryan e Frederick (1997), com o objetivo de avaliar o nível de energia e vivacidade que os indivíduos sentem no seu dia-a-dia. Um exemplo de item é "Sinto-me vivo e vital". No presente estudo, o Alfa de Cronbach foi de .85, o que demonstra uma consistência interna sólida e confirma a adequação da medida para avaliar a Vitalidade Subjetiva, conforme Ryan e Frederick (1997).

Suporte Organizacional Percebido. O Suporte Organizacional Percebido foi inicialmente medido utilizando uma escala de 36 itens, desenvolvida por Eisenberger et al. (1986). No entanto, devido à elevada fiabilidade interna, foram selecionados 8 dos 36 itens, com o objetivo de avaliar o grau em que os colaboradores acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Um exemplo de item é 'A minha organização preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar'. O Coeficiente Alfa de Cronbach obtido neste estudo foi de .86, refletindo uma forte consistência interna, conforme indicado por Eisenberger et al. (1986).

As perguntas foram organizadas de forma aleatória utilizando a fórmula "Rand" no Excel, para reduzir os vieses de resposta, como a tendência de resposta automática ou de padrões previsíveis, que podem ocorrer quando os participantes percebem uma ordem lógica nas perguntas.

Como dados sociodemográficos, foi recolhido o género, a idade, o número de filhos, o grau de escolaridade, a nacionalidade, a antiguidade na empresa, se ocupa uma posição de gestão, o número de horas trabalhadas e o facto de se trabalham ao fim de semana.

No Anexo A, encontra-se o questionário aplicado aos participantes do estudo.

4. Resultados e Discussão

4.1 Análise de Resultados

Considerando que este questionário foi construído com base em escalas previamente testadas e validadas por outros investigadores, esperava-se que apresentasse uma boa consistência interna, medida pelo Alfa de Cronbach, o que foi posteriormente confirmado. Para todos os itens testados, o valor do Alfa de Cronbach foi sempre igual ou superior a .85, situando-se este valor entre 0 e 1, o que indica que todos os itens possuem uma consistência interna adequada para o cálculo das médias correspondentes à medição da mesma variável. Com base no cálculo e na agregação dos itens, foram definidas as variáveis: Imersão no Trabalho, Conflito entre Trabalho e Família, Vitalidade Subjetiva e Suporte Organizacional Percebido.

De acordo com os dados recolhidos, a Tabela 4.1 apresenta um resumo das variáveis analisadas nesta dissertação, incluindo a descrição das médias (M), desvios-padrão (DP) e correlações entre as variáveis. Para avaliar a existência de correlações, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson (r). “O valor de correlação r requer tanto uma magnitude quanto uma direção, que pode ser positiva ou negativa. Este valor pode variar de -1 a 0 a +1, sendo valores absolutos e não dimensionais, sem unidades envolvidas. Um Coeficiente de Correlação igual a zero indica a ausência de associação entre as variáveis. Quanto mais próximo o Coeficiente r estiver de ± 1 , independentemente da direção, mais forte é a associação, indicando uma relação mais linear entre as duas variáveis” (Taylor, 1990, p. 36).

Os resultados revelam uma correlação estatisticamente significativa, embora fraca, entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família ($r = -.18$, $p < .05$), apontando para uma relação negativa entre estas variáveis. Adicionalmente, observa-se que a Imersão no Trabalho apresenta uma correlação positiva e significativa com a Vitalidade ($r = .36$, $p < .01$), sugerindo que, à medida que a Imersão no Trabalho aumenta, a Vitalidade também tende a aumentar.

Relativamente à relação entre Vitalidade e Conflito entre Trabalho e Família, os dados indicam uma correlação negativa moderada ($r = -.30$, $p < .01$), o que implica que um aumento do Conflito entre Trabalho e Família está associado a uma diminuição da Vitalidade.

Quanto à correlação entre Imersão no Trabalho e Suporte Organizacional Percebido, verifica-se uma associação positiva, de intensidade moderada a forte ($r = .57$, $p < .01$), o que sugere que um maior Suporte Organizacional Percebido está associado a uma Imersão no Trabalho mais elevada.

Estes resultados indicam que, enquanto algumas variáveis apresentam correlações

moderadas a fortes, outras mostram associações mais fracas, refletindo a complexidade das interações entre as diferentes dimensões do trabalho e da vida pessoal. A análise dos dados revela, ainda, uma correlação positiva e significativa entre a Vitalidade Subjetiva e o Suporte Organizacional Percebido ($r = .39$, $p < .01$), sugerindo que níveis mais elevados de Suporte Organizacional Percebido estão associados a um aumento da Vitalidade dos colaboradores. Este resultado indica que a percepção de apoio organizacional contribui para a sensação de energia e bem-estar, reforçando a importância do suporte no contexto laboral para a promoção do bem-estar individual.

Adicionalmente, observa-se uma correlação negativa e significativa entre o Suporte Organizacional Percebido e o Conflito entre Trabalho e Família ($r = -.45$, $p < .01$). Esta correlação sugere que, à medida que o Suporte Organizacional Percebido aumenta, o nível de Conflito entre Trabalho e Família tende a diminuir, indicando que o suporte da organização pode funcionar como um fator protetor contra o impacto das exigências laborais nas responsabilidades familiares.

Tabela 4.1 - Correlações das Variáveis em Estudo¹

Variáveis	M	DP	1	2	3
1. Imersão no Trabalho	3.72	.82			
2. Suporte Organizacional Percebido	3.65	.77	.57**		
3. Vitalidade	4.08	.79	.36**	.39**	
4. Conflito Trabalho e Família	2.75	1.08	-.18*	-.45**	-.30**

4.2 Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas nesta dissertação, foi utilizada uma abordagem estatística abrangente, recorrendo ao software SPSS e ao PROCESS v4.

A primeira hipótese (H1) foi examinada através de uma regressão linear simples, onde a “Imersão no Trabalho” foi considerada a variável independente e o “Conflito entre Trabalho e Família” a variável dependente.

¹ Nota: ** $p \leq .01$, * $p \leq .05$

A segunda hipótese (H2) foi testada utilizando o modelo 4 do PROCESS v4. Neste modelo, a "Imersão no Trabalho" foi novamente tomada como a variável independente (X), o "Conflito entre Trabalho e Família" como a variável dependente (Y), e a "Vitalidade" foi introduzida como variável mediadora (M), para investigar o papel desta última na relação entre X e Y.

Por fim, a terceira hipótese (H3) foi testada através do modelo 7 do PROCESS v4. Neste caso, a "Imersão no Trabalho" manteve-se como a variável independente (X), o "Conflito entre Trabalho e Família" como a variável dependente (Y), a "Vitalidade" como variável mediadora (M) e a "Suporte Organizacional Percebido" foi adicionada como variável moderadora (W). Este modelo permitiu explorar de que forma o Suporte Organizacional percebido influencia a relação mediada entre a Imersão no Trabalho e o Conflito Trabalho e Família.

Estas abordagens estatísticas permitiram uma análise detalhada das relações propostas nas hipóteses, contribuindo para uma compreensão mais profunda das dinâmicas entre as variáveis estudadas.

A hipótese H1 investiga se a Imersão no Trabalho está positivamente relacionada com o Conflito entre Trabalho e Família. A análise de regressão linear realizada indicou, contudo, que a Imersão no Trabalho tem uma relação negativa com o Conflito entre Trabalho e Família ($B = -.23$, $p < .05$), sugerindo que, contrariamente ao esperado, um maior nível de Imersão no Trabalho está associado a uma diminuição no Conflito entre responsabilidades profissionais e familiares. O Coeficiente de Determinação ($R^2 = .03$) revela que apenas 3% da variação no Conflito entre Trabalho e Família é explicada pela Imersão no Trabalho. Assim, os dados empíricos obtidos não suportam a H1, indicando, na verdade, uma relação inversa.

A hipótese H2 sugere que a Vitalidade medeia a relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família foi testada utilizando o Modelo 4 do PROCESS. Os resultados mostraram que, em primeiro lugar, existe uma relação positiva entre a Imersão no Trabalho e a Vitalidade ($B = .34$, $p < .01$), indicando que um maior nível de Imersão no Trabalho está associado a um aumento na Vitalidade. Em segundo lugar, existe uma relação negativa entre a Vitalidade e o Conflito entre Trabalho e Família ($B = -.36$, $p < .01$), sugerindo que níveis mais elevados de Vitalidade estão associados a uma redução no Conflito entre Trabalho e Família. Verificou-se, ainda, um efeito indireto significativo da Imersão no Trabalho sobre o Conflito entre Trabalho e Família, mediado pela Vitalidade ($B = -.12$, IC 95% $[-.21, -.06]$), o que confirma a hipótese H2.

O Coeficiente de Determinação para esta hipótese apresenta dois valores, essenciais para interpretar o papel mediador da Vitalidade. O primeiro, com Vitalidade como variável dependente ($R^2 = .12$), indica que cerca de 12% da variância em Vitalidade é explicada pela

Imersão no Trabalho, demonstrando que a Imersão no Trabalho exerce uma influência significativa sobre a Vitalidade, um passo crucial no processo de mediação. O segundo valor, com Conflito entre Trabalho e Família como variável dependente ($R^2 = .09$), mostra que cerca de 9% da variância no Conflito entre Trabalho e Família é explicada pela Imersão no Trabalho e pela Vitalidade em conjunto. Embora modesto, este valor reforça a relevância da Vitalidade na explicação do Conflito entre Trabalho e Família, sublinhando a sua importância como variável mediadora nesta relação.

Por fim, a hipótese H3 explorou o papel do Suporte Organizacional Percebido na moderação da relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família via Vitalidade, utilizando o Modelo 7 do PROCESS. Os resultados indicaram que a interação entre Imersão no Trabalho e Suporte Organizacional Percebido não foi estatisticamente significativa ($B = .03$, $p = .54$). Além disso, o índice de mediação moderada não apresentou significância ($IMM = -.01$, $IC\ 95\% [-.06, .03]$). Deste modo, a H3 foi refutada, sugerindo que o Suporte Organizacional Percebido não exerce um efeito moderador na relação entre Imersão no Trabalho e Conflito entre Trabalho e Família.

O Coeficiente de Determinação para esta hipótese apresenta dois valores distintos, oferecendo uma visão detalhada sobre o modelo proposto. Primeiro, com a Vitalidade como variável dependente, indica que aproximadamente 18% ($R^2 = .18$) da variância em Vitalidade é explicada pela Imersão no Trabalho, pelo Suporte Organizacional Percebido e pela interação entre ambas, ainda que o Suporte Organizacional Percebido não desempenhe um papel de moderador significativo. Em segundo lugar, com o Conflito entre Trabalho e Família como variável dependente, revela que cerca de 9% da variância no Conflito entre Trabalho e Família é explicada pela Imersão no Trabalho e pela Vitalidade. Este valor reforça a relevância da Vitalidade como mediadora significativa, mostrando que, enquanto o Suporte Organizacional Percebido não desempenha o papel de moderação esperado, a Vitalidade continua a ser um elemento crucial na explicação da relação entre Imersão no Trabalho e Conflito entre Trabalho e Família.

Deste modo, estes resultados sublinham a importância de explorar outras variáveis que possam moderar esta relação, particularmente aquelas que possam atuar em conjunto com a Vitalidade para promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

4.3 Discussão de Resultados

Este estudo investigou o impacto da Imersão no Trabalho no Conflito entre Trabalho e Família, explorando o papel mediador da Vitalidade e o papel moderador do Suporte Organizacional.

A análise dos resultados apresentou evidências interessantes que, em alguns casos, desafiam as expectativas iniciais estabelecidas pela revisão da literatura.

Embora algumas teorias sugerissem uma relação positiva entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família, os dados recolhidos revelaram uma correlação negativa fraca. Este resultado indica que a Imersão no Trabalho, em vez de intensificar o Conflito entre Trabalho e Família, pode, sob certas condições, contribuir para a sua redução. De acordo com Hobfoll et al. (2018), esta descoberta alinha-se com a Teoria de Conservação de Recursos, que propõe que o bem-estar dos colaboradores é influenciado pela sua capacidade de acumular e preservar recursos essenciais, como energia e apoio social. Segundo a Teoria da Conservação de Recursos, a Imersão no Trabalho pode, paradoxalmente, ajudar os colaboradores a reforçar o seu bem-estar quando se encontram em ambientes onde conseguem preservar e recuperar recursos, evitando o esgotamento.

Este resultado sugere que, em contextos de trabalho que promovam condições de apoio e respeito pelo equilíbrio pessoal, a Imersão no Trabalho pode coexistir com um balanço positivo entre as esferas profissional e familiar, permitindo que os colaboradores mantenham os recursos necessários para gerir as suas responsabilidades profissionais e familiares.

A análise estatística confirmou, ainda, que a Vitalidade desempenha um papel mediador significativo nesta relação. A Vitalidade foi positivamente influenciada pela Imersão no Trabalho e, por sua vez, apresentou uma relação negativa significativa com o Conflito entre Trabalho e Família. Estes resultados corroboram a Teoria da Autodeterminação, que defende que o bem-estar e a motivação intrínseca dos colaboradores são elevados em ambientes que satisfazem as suas necessidades psicológicas básicas, nomeadamente autonomia, competências e relacionamentos, conforme defendido por Ryan e Deci (2001). De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a Vitalidade dos colaboradores é impulsionada em contextos que respeitam essas necessidades, o que promove o seu bem-estar e contribui para um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal. Ao atender a estas necessidades, a organização pode promover um estado de vitalidade nos colaboradores que canaliza os efeitos positivos da Imersão no Trabalho, transformando-o num fator que apoia, em vez de prejudicar, o Conflito entre Trabalho e Família.

Por outro lado, os resultados mostraram que o Suporte Organizacional Percebido não teve um efeito moderador significativo na relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família.

Em síntese, os resultados desta investigação desafiam algumas suposições tradicionais sobre o impacto negativo da Imersão no Trabalho no Conflito entre Trabalho e Família, particularmente quando a Vitalidade dos colaboradores atua como mediador. Adicionalmente, os dados sugerem que o Suporte Organizacional Percebido pode não desempenhar o papel relevante esperado, enquanto a Vitalidade se revela o fator essencial para ajudar os colaboradores a equilibrar eficazmente as exigências de ambos os domínios.

Através da Teoria da Conservação de Recursos, conclui-se que a Imersão no Trabalho pode ter efeitos positivos desde que não esgote os recursos essenciais dos colaboradores. A Teoria da Autodeterminação, por sua vez, realça que a Vitalidade atua como um recurso psicológico mediador fundamental, promovendo um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal.

Estes achados abrem novas perspetivas teóricas e práticas para a gestão de recursos humanos, ao indicar que as organizações devem focar-se em estratégias que fomentem a Vitalidade dos colaboradores, em vez de dependerem exclusivamente do Suporte Organizacional Percebido. Ao cultivar um ambiente que respeita as necessidades psicológicas e apoia a conservação de recursos, as organizações podem ajudar os colaboradores a alcançar um equilíbrio mais robusto entre as demandas profissionais e pessoais, atenuando os potenciais efeitos negativos da Imersão no Trabalho.

4.4 Contribuições Teóricas

Este estudo apresenta contribuições teóricas relevantes no campo da gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, com enfoque na Imersão no Trabalho e o seu impacto no Conflito entre Trabalho e Família. Embora a literatura existente já tenha abordado amplamente os efeitos da Imersão no Trabalho, sobretudo no que diz respeito aos seus benefícios, como o aumento da satisfação no trabalho e o reforço do compromisso organizacional, este estudo oferece uma perspetiva mais complexa e ambivalente.

Uma das principais contribuições teóricas do presente trabalho é o facto de ter identificado que a Imersão no Trabalho, ao contrário do que alguns estudos anteriores sugerem, pode estar associada a uma diminuição do Conflito entre Trabalho e Família.

Estes resultados desafiam a ideia de que um aumento da Imersão no contexto laboral leva, inevitavelmente, a um maior desequilíbrio na vida pessoal, mostrando que, conforme sugerido por Hobfoll (1989) na Teoria da Conservação de Recursos sugere, a Imersão no Trabalho pode coexistir com um equilíbrio satisfatório entre vida profissional e familiar. De acordo com Hobfoll et al. (2018), esta teoria propõe que, ao preservarem ou aumentarem os seus recursos

pessoais e sociais, os colaboradores podem vir a reduzir o impacto negativo da Imersão no Trabalho.

Adicionalmente, segundo Greenhaus e Powell (2006), o modelo de enriquecimento trabalho e família também propõe que a Imersão num domínio, como o trabalho, pode melhorar a qualidade de vida noutro domínio, como a família, através da transferência de recursos positivos adquiridos no trabalho para a vida pessoal. Esta descoberta abre novas possibilidades de exploração teórica, apontando para a necessidade de considerar fatores contextuais, como o Suporte Organizacional Percebido e a Vitalidade dos colaboradores, que parecem influenciar essa relação.

Outro contributo teórico importante é a inclusão da Vitalidade como variável mediadora na relação entre Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família. A Vitalidade, ou seja, a energia e entusiasmo experimentados pelos colaboradores, revelou-se um elemento-chave na mediação do impacto negativo que a Imersão no Trabalho poderia ter sobre a vida pessoal. Este achado traz novas luzes para as teorias de bem-estar no trabalho, destacando a importância de fatores internos, como a energia física e mental, na manutenção de um equilíbrio saudável entre as várias esferas da vida.

Segundo Deci e Ryan (2000), a Teoria da Autodeterminação destaca que a Vitalidade está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. Quando as necessidades dos colaboradores são atendidas, estes tendem a sentir-se mais energizados e envolvidos no trabalho, o que pode reduzir os efeitos negativos da Imersão no Trabalho, conforme indicado por Ryan e Frederick (1997). Além disso, pesquisas apontam que a Vitalidade está fortemente relacionada com o bem-estar geral e a capacidade de gerir várias responsabilidades, o que contribui para a diminuição do Conflito entre o Trabalho e a Família, conforme sugerido por Bostic et al. (2000).

Por fim, este estudo contribui para o conhecimento sobre o papel do Suporte Organizacional Percebido, demonstrando que, ao contrário do esperado, este não exerceu um efeito moderador significativo na relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família. A ausência de impacto observada pode ser explicada por outros fatores não considerados, como características de personalidade, nomeadamente a resiliência individual, que tem sido identificada como um fator importante na gestão do stress e no equilíbrio entre trabalho e família, conforme Wagnild e Young (1993) e Connor e Davidson (2003). Adicionalmente, o apoio de amigos e familiares pode ter um papel mais direto no equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, sendo um recurso emocional essencial que ajuda a reduzir os efeitos do Conflito

entre Trabalho e Família, como sugerido por Greenhaus e Powell (2006). Além disso, é possível que outras condições de trabalho, como a flexibilidade laboral ou a autonomia no trabalho, tenham maior relevância na moderação dessa relação, conforme apontado por Kossek et al. (2011).

4.5 Implicações Práticas

As implicações práticas deste estudo são altamente significativas para empresas e gestores empenhados em melhorar o bem-estar dos seus colaboradores e em equilibrar as exigências profissionais com a vida pessoal, destacando-se, neste contexto, o caso de empresas de multiserviços como a Elis Portugal. Para organizações que atuam em setores exigentes, como a indústria e a saúde, e que valorizam práticas sustentáveis, a descoberta de que a Imersão no Trabalho pode, em determinadas condições, diminuir o Conflito entre Trabalho e Família sugere que políticas que fomentem a Imersão saudável dos colaboradores nas suas funções podem trazer múltiplos benefícios.

A Elis Portugal pode, assim, promover ambientes de trabalho que incentivem a Vitalidade dos trabalhadores, adotando programas de bem-estar que promovam o descanso adequado e ofereçam apoio emocional. Estes programas, adaptados ao contexto específico de higiene e segurança da empresa podem incluir, segundo Good et al. (2016) e Hülsheger et al. (2013), sessões de consciencialização, atividades físicas como yoga e pausas regulares, que não só reduzem o stress e o risco de esgotamento, como também reforçam a energia e a produtividade dos colaboradores.

Para além de promoverem o bem-estar geral, estes programas contribuem para uma maior produtividade, melhor gestão do stress e menor esgotamento físico e emocional, diminuindo assim o impacto negativo da Imersão no Trabalho, conforme indicado por Klatt et al. (2009).

Adicionalmente, mesmo que o Suporte Organizacional Percebido não tenha demonstrado um impacto direto na moderação da relação entre Imersão no Trabalho e Conflito entre Trabalho e Família, continua a ser um elemento essencial para o bem-estar geral dos colaboradores. Na Elis, políticas como horários flexíveis, licenças familiares e programas de apoio psicológico reforçam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, beneficiando a retenção de talentos e reduzindo a rotatividade dos colaboradores. Na Elis, políticas como horários flexíveis, licenças familiares e programas de apoio psicológico reforçam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, beneficiando a retenção de talentos e reduzindo a rotatividade dos colaboradores. Criar uma cultura de apoio organizacional, onde os espaços de diálogo e feedback contínuo são encorajados, é fundamental para o envolvimento dos

colaboradores — algo particularmente relevante num setor em que a satisfação dos trabalhadores afeta diretamente a qualidade dos serviços.

Por fim, as chefias na Elis devem considerar a implementação de avaliações periódicas das condições de trabalho e da satisfação dos colaboradores, ajustando sempre que necessário as políticas organizacionais para prevenir o esgotamento e manter um ambiente saudável e produtivo.

Em suma, as implicações práticas deste estudo sublinham a importância de empresas como a Elis investirem continuamente em políticas de Suporte Organizacional e bem-estar, criando um ambiente que valoriza a saúde e o equilíbrio pessoal, fatores essenciais para colaboradores motivados, produtivos e alinhados com os valores da empresa.

4.6 Limitações do Estudo e Investigação Futura

Embora este estudo tenha trazido insights valiosos, algumas limitações devem ser reconhecidas. Uma das principais limitações é a restrição geográfica e organizacional da amostra, uma vez que foi centrada numa única empresa. Esta limitação pode afetar a generalização dos resultados, sendo fundamental replicar o estudo em diferentes tipos de organizações e contextos culturais, a fim de avaliar se os resultados obtidos são aplicáveis a outros ambientes de trabalho, como sugerido por Gelfand et. Al (2007). Estudos futuros poderiam, assim, beneficiar de uma amostra mais ampla, incluindo diferentes setores e países, o que permitiria testar a robustez dos resultados em contextos organizacionais e culturais distintos, conforme indicado por Triandis (2004).

Outra limitação relaciona-se com o facto de o estudo utilizar uma metodologia transversal, que impossibilita a observação de mudanças ao longo do tempo. Para ultrapassar esta limitação, seria relevante realizar estudos longitudinais que acompanhassem os colaboradores ao longo de vários anos, possibilitando a observação da evolução das relações entre a Imersão no Trabalho, a Vitalidade e o Conflito entre Trabalho e Família, conforme sugerido por Ployhart e Vandenberg (2010). Esta abordagem proporcionaria uma análise mais profunda das dinâmicas a longo prazo e das variações nas experiências dos colaboradores, oferecendo uma visão mais robusta sobre como esses fatores interagem ao longo do tempo.

Além disso, de acordo Podsakoff et al. (2003), o uso de questionários autorreportados pode ter introduzido algum viés de resposta, dado que os participantes podem ter dado respostas consideradas socialmente mais aceitáveis. Para mitigar este viés, futuras investigações poderão incluir múltiplas fontes de dados, como a avaliação de supervisores, observações no local de trabalho ou até medidas mais objetivas, complementando as percepções dos colaboradores e

oferecendo uma visão mais completa e equilibrada.

Por último, seria relevante para futuras investigações explorar outras variáveis que possam mediar ou moderar a relação entre a Imersão no Trabalho e o Conflito entre Trabalho e Família. Fatores como a resiliência dos colaboradores, conforme Wagnild e Young (1993), o tipo de funções desempenhadas e a possibilidade de trabalhar remotamente, como indicam Kossek, Thompson e Lautsch (2015), podem desempenhar papéis cruciais na forma como os trabalhadores equilibram as suas vidas pessoais e profissionais. Além disso, a inclusão de variáveis contextuais, como a situação económica global ou eventos inesperados, como pandemias, poderia trazer uma nova dimensão às investigações, aumentando a relevância dos estudos no contexto atual, conforme sugerido por Kniffin et al. (2021).

5. Conclusão

A presente investigação aprofundou o impacto da Imersão no Trabalho no Conflito entre Trabalho e Família, com especial atenção ao papel mediador da Vitalidade e ao papel moderador do Suporte Organizacional Percebido. Os resultados obtidos desafiam algumas expectativas tradicionais, demonstrando que, ao contrário do que a literatura previa, a Imersão no Trabalho não está necessariamente associada a um aumento do Conflito entre Trabalho e Família. Em certos contextos, esta imersão pode até contribuir para a redução desse conflito, sobretudo quando acompanhada de níveis elevados de Vitalidade. A Vitalidade revelou-se um fator mediador significativo, funcionando como um recurso que permite aos colaboradores manter um equilíbrio mais eficaz entre as esferas profissional e pessoal, de acordo com os princípios da Teoria da Autodeterminação.

Por outro lado, o Suporte Organizacional Percebido não mostrou ter um efeito moderador direto na relação entre Imersão no Trabalho e Conflito entre Trabalho e Família, sugerindo que, embora o suporte da organização seja um elemento importante para o bem-estar geral dos colaboradores, ele pode não ser suficiente para influenciar diretamente esta relação específica. Esta descoberta aponta para a importância da Vitalidade como um recurso essencial na gestão das demandas de ambos os domínios.

Teoricamente, o estudo contribui para uma compreensão mais ampla dos fatores que mediam o impacto da Imersão no Trabalho no bem-estar dos colaboradores, particularmente no que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. As descobertas também realçam a relevância da Teoria da Conservação de Recursos e da Teoria da Autodeterminação, sublinhando que o esgotamento de recursos, bem como a satisfação das necessidades psicológicas, desempenham papéis centrais na manutenção do bem-estar dos colaboradores.

Para as práticas organizacionais, estes resultados sugerem que as empresas devem concentrar os seus esforços em promover a Vitalidade dos colaboradores, garantindo ambientes de trabalho que respeitem as suas necessidades psicológicas e promovam a recuperação dos recursos pessoais. A criação de políticas de bem-estar, como programas de saúde mental e práticas de flexibilidade laboral, pode auxiliar no fortalecimento da Vitalidade, contribuindo assim para a redução do Conflito entre Trabalho e Família. Assim, ao invés de dependerem exclusivamente do Suporte Organizacional, as empresas podem beneficiar de uma abordagem integrada que valorize a saúde e a vitalidade dos colaboradores como pilares essenciais para um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

Em suma, este estudo oferece uma nova perspetiva sobre as dinâmicas entre Imersão no Trabalho, Conflito entre Trabalho e Família e Vitalidade, enfatizando que o equilíbrio entre as

esferas pessoal e profissional depende não só do suporte organizacional, mas sobretudo da gestão adequada dos recursos psicológicos e emocionais dos colaboradores.

6. Referências Bibliográficas

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, 81(4), 411-420. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.411>
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of applied psychology*, 101(12), 1670-1686. <https://doi.org/10.1037/ap0000134>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. & Shockley, K. M. (2012). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blanco-Donoso, L. M., Moreno-Jiménez, J., Hernández-Hurtado, M., Cifri-Gavela, J. L., Jacobs, S., & Garrosa, E. (2021). Daily work-family conflict and burnout to explain the leaving intentions and vitality levels of healthcare workers: interactive effects using an experience-sampling method. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1932. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041932>
- Blau, E. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_12
- Blau, E. M. (2017). Exchange and Power in Social Life. Routledge, New York, USA. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bostic, T. J., McGartland Rubio, D., & Hood, M. (2000). A validation of the subjective vitality scale using structural equation modeling. *Social indicators research*, 52, 313-324. <https://doi.org/10.1023/A:1007136110218>
- Bratman, G. M., Anderson, C. B. et al. (2019). Nature and mental health: An ecosystem service perspective. *Science advances*, 5(7), eaax0903. DOI: [10.1126/sciadv.aax0903](https://doi.org/10.1126/sciadv.aax0903)
- Clark, M.A., Michel, J.S., Zhdanova, L., Pui, S.Y. and Baltes, B.B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42, 1836-1873. <https://doi.org/10.1177/0149206314522301>
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). *A motivational approach to self: integration in personality*. In R. A. Dienstbier (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation (pp. 237–288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349–1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (ed. Cartwright, D.). Harper & Row, New York.
- Duarte, C. C., & Cortiços, N. D. (2022). The energy efficiency post-COVID-19 in China's office buildings. *Clean Technologies*, 4(1). <https://doi.org/10.3390/cleantechnol4010012>
- Dyrbye, L. N., Sotile, W., Boone, S., West, C. P., Tan, L., Satele, D., ... & Shanafelt, T. (2014). A survey of US physicians and their partners regarding the impact of work–home conflict. *Journal of general internal medicine*, 29, 155-161. <https://doi.org/10.1007/s11606-013-2581-3>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Frederick, C., & Ryan, R. M. (2023). The Energy behind Human Flourishing: Theory and Research on Subjective Vitality. *The Oxford handbook of self-determination theory*, 215-235. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.11>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Fuchs, R. M., Morales, O., & Timana, J. (2022). Work–life balance and work values as antecedents of job embeddedness: the case of Generation Y. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(4), 501-515. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2022-0015>
- Gallup (2024). <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Ann. Rev. Psychol.*, 58(1), 479-514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Ghosh, D. & Gurunathan, L. (2015). Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866. <https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1), 114-142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J. & Bolino, M. C. (2009). Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Halbesleben, J.R.B. and Wheeler, A.R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435–452. <http://www.jstor.org/stable/40604552>
- Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- INE (2024). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: a multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641. <https://doi.org/10.1037/a0038919>
- Kim, H. J., & Park, D. (2023). Effects of nursing professionalism and self-efficacy on job embeddedness in nurses. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16991>
- Klatt, M. D., Buckworth, J., & Malarkey, W. B. (2009). Effects of low-dose mindfulness-based stress reduction (MBSR-ld) on working adults. *Health Education & Behavior*, 36(3), 601-614. <https://doi.org/10.1177/10901981083176>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California management review*, 57(4), 5-25. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5>

- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*, 47(5), 711-722. <https://doi.org/10.5465/20159613>
- Lee, Y., & Eissenstat, S. J. (2018). An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 143-161. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21310>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory In Social Science*. Harper. Row.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10269-000>
- Mignomac, K. (2008). Individual and contextual antecedents of older managerial employees' willingness to accept intra-organizational job changes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 582–599. <https://doi.org/10.1080/09585190801953624>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Nazeer, I., Prasad, K. D. V., Mudiatpan, A., Nanda, S. S., Sharma, J., & Agarwal, K. (2023). Work-home interaction: a challenge to human resource management. *LBS Journal of Management & Research*, 21(2), 236-249. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-03-2023-0012>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.002>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696-712. <https://doi.org/10.1037/a0019150>
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of experimental social psychology*, 35(3), 266-284. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1382>
- Park, G. R., Song, E., & Kim, J. (2024). Persistent exposure to work family conflict and depressive symptoms among korean working women: An exploration of temporal patterns and age heterogeneity. *Journal of Family Issues*, 45(9), 2322-2339. <https://doi.org/10.1177/0192513X231204018>
- Peltokorpi, V. (2022). When embeddedness hurts: The moderating effects of job embeddedness on the relationships between work-to-family conflict and voluntary turnover, emotional exhaustion, guilt, and hostility. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2019-2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803948>
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 416-433. <https://doi.org/10.1002/job.2728>

- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of management*, 36(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807-823. <https://doi.org/10.1037/a0019464>
- Resource Development Quarterly, 29(2), 143-161.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science*, 6, 111-156. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2023). Acting as one: Self-determination theory's scientific and existential import. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory* (pp. 1173–1176). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.59>
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65(3), 529-565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science*, 7(2), 97. <https://doi.org/10.1037/mot0000194>
- Santos, A., Teixeira, A. R., & Queirós, C. (2018). Burnout e stress em professores: um estudo comparativo 2013-2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/159366811.pdf>
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of management*, 29(4), 569-588. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00025-4
- Taylor, R. (1990). Interpretation of the correlation coefficient: a basic review. *Journal of diagnostic medical sonography*, 6(1), 35-39. <https://doi.org/10.1177/875647939000600106>
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Theodorou, A., Romano, L., Bratman, G. N., Carbone, G. A., Rodelli, R., Casagrande, G., & Panno, A. (2023). Different types of virtual natural environments enhance subjective vitality through restorativeness. *Journal of Environmental Psychology*, 87, 101981. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.101981>

- Triandis, H. C. (2004). The many dimensions of culture. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 88-93. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689599>
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-17847. <https://typeset.io/pdf/development-and-psychometric-evaluation-of-the-resilience-2omx5awxo4.pdf>
- Wang, X., Liu, M., Leung, A. Y., Jin, X., Dai, H., & Shang, S. (2024). Nurses' job embeddedness and turnover intention: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Sciences*, 11(5), 563-570. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2024.10.003>
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2024). How Embeddedness Influences IT-Induced Work–Home Boundary Reduction, Work–Home Conflict, and Job Outcomes. *Information & Management*, 61(3), 103929. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103929>
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004>
- Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 696-713. <https://doi.org/10.1108/02683941211259520>
- Zhang, Y., Lei, S., Chen, L., & Yang, F. (2023). Influence of job demands on implicit absenteeism in Chinese nurses: mediating effects of work–family conflict and job embeddedness. *Frontiers in Psychology*, 14, 1265710. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1265710>
- Zheng, J., & Wu, G. (2018). Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: A mediation mechanism for Chinese project professionals. *International journal of environmental research and public health*, 15(2), 344. <https://doi.org/10.3390/ijerph15020344>

7. Anexos

Anexo A – Inquérito de Recolha de Dados

Questão 1) Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):

Seria difícil para mim deixar esta empresa.

Seria fácil para mim deixar esta empresa.

A minha empresa perdoaria um erro honesto da minha parte.

Estou fortemente ligado a esta empresa.

As coisas que quero fazer em casa não são realizadas devido às exigências do meu trabalho.

Se a minha empresa tivesse oportunidade, aproveitar-se-ia de mim.

Questão 2) Por favor, mencione o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):

O tempo que o meu trabalho ocupa torna difícil cumprir as responsabilidades familiares.

A ajuda está disponível da minha empresa quando tenho um problema.

Sinto-me ligado a esta empresa.

A minha empresa demonstra muito pouco interesse por mim.

Simplesmente não conseguia deixar a empresa para o qual trabalho.

A minha empresa preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar.

Sinto-me vinculado a esta empresa.

O meu trabalho gera tensão, tornando difícil cumprir as obrigações familiares.

Questão 3) Por favor, classifique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):

A minha empresa preocupa-se com as minhas opiniões.

As exigências do meu trabalho interferem na minha vida doméstica e familiar.

A minha empresa está disposta a ajudar-me se eu precisar de um favor especial.

A minha empresa considera fortemente os meus objetivos e valores.

Devido às obrigações relacionadas com o trabalho, tenho de fazer alterações nos meus planos para atividades familiares.

Questão 4) De seguida, encontram-se algumas afirmações numa escala de 1 (Não é verdade de forma alguma) a 5 (Totalmente verdadeiro) que descrevem diversos níveis de energia. Por

favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações, com base no seu estado nos últimos 3 meses:

Tenho energia e espírito.

Quase sempre me sinto alerta e desperto.

Sinto-me vivo e vital.

Eu não me sinto muito energético.

Sinto-me cheio de energia.

Questão 5) O que é atualmente oferecido pela sua empresa? Por favor, selecione todas as opções que se aplicam:

Flexibilidade de horário

Flexibilidade de localização

Flexibilidade na quantidade de trabalho

Flexibilidade nos períodos de licença e continuidade de carreira

Nenhuma

Questão 6) Por favor, responda às seguintes perguntas sobre o seu horário de trabalho:

Trabalha quantas horas semanais?

Faz horas extras? Se sim, numa semana, quantas faz?

Sim

Não

Trabalha aos fins de semana?

Sim

Não

Questão 7) Género

Feminino

Masculino

Questão 8) Indique a sua idade (em anos)

Questão 9) Número de filhos

Questão 10) Educação (grau de escolaridade completo)

Ensino Básico (9º ano) ou inferior

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Não tenho habilitações literárias

Questão 11) Nacionalidade

Portuguesa

Outra

Questão 12) Antiguidade na empresa (em anos)

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos

15 a 20 anos

Mais de 20 anos

Questão 13) Exerce um cargo de chefia?

Sim

Não