

SUSANA DE FÁTIMA SILVÉRIO TEIXEIRA

EXIGÊNCIAS E RECURSOS LABORAIS:
REPERCUSSÕES NA INTERFACE
TRABALHO - INDIVÍDUO



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2023

SUSANA DE FÁTIMA SILVÉRIO TEIXEIRA

EXIGÊNCIAS E RECURSOS LABORAIS:
REPERCUSSÕES NA INTERFACE
TRABALHO - INDIVÍDUO

Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof.^a Dra. Joana Conduto Vieira dos Santos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2023

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Susana de Fátima Silvério Teixeira)

Copyright by: Susana de Fátima Silvério Teixeira

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

A todos aqueles que fizeram e fazem parte deste percurso académico, aqui ficam algumas palavras de gratidão:

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Joana Santos por todo o apoio incondicional, pela partilha e por ter sido incansável nestes anos que me acompanha enquanto aluna. Obrigada! Você é verdadeiramente especial e impactou a minha vida enquanto pessoa e profissional de psicologia. Uma inspiração.

A toda a minha família, pelo apoio ao longo desta caminhada, em especial ao meu marido, filhos e aos meus pais que me passaram sempre uma força e um apoio absoluto.

À minha mãe por ser uma inspiração o melhor ser humano que algum dia conheci, a mulher mais realista e positiva, uma força da natureza e com o maior coração do mundo, que desde sempre me mostrou que somos capazes de tudo e nunca devemos desistir de nós e do que acreditamos.

Ao meu pai, o meu ídolo! Que me prova a cada dia, que o amor constrói bases para as tempestades da vida. O meu herói de quem tenho um orgulho gigante.

Ao meu marido, por toda a motivação e paciência, por todo amor de hoje e de sempre, por ser o meu melhor amigo e aquele que todos os dias me ajuda a tornar numa melhor pessoa, na minha melhor versão!

Ao meu Tomás, o meu coração que vive e respira fora do meu peito, pelo orgulho que demonstra todos os dias em partilhar a sua vida académica nos mesmos corredores que a sua mãe. Ao meu Vicente e ao meu Afonso, os meus filhos de coração e de alma, que tenho a honra de ser a sua mommy.

Ao Vítor, o meu irmão inspirador e que pensa sempre fora da caixa e os seu filhos, meus sobrinhos que tanto amo. À minha Babi, sobrinha/filha que eu amo de paixão.

Aos meus amigos, que me acompanharam neste caminho, em especial ao meu leal amigo e mentor Edgar Varela, obrigada por toda a tua força e voto de confiança, ao meu irmão de alma André R. e à minha Joana M. por todo o apoio e proteção, que sempre demostram. Aos meus colegas de trabalho, por toda a compreensão e apoio e por me inspirarem todos os dias a ser uma melhor colega e líder.

A todos aqueles que participaram neste estudo, por disponibilizarem parte do seu tempo na colaboração e respostas.

Resumo

Num contexto como o atual, caracterizado por uma elevada competitividade e assente na produtividade, é crucial compreender como as exigências e os recursos laborais que afetam os indivíduos e as suas respostas a esses mesmos estímulos. A investigação sobre as exigências e os recursos, e a forte influência na relação entre o trabalho e o indivíduo, representam um papel crucial na compreensão dos fatores que são decisivos no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores. É cada vez mais importante avaliar, em que medida as exigências e os recursos existentes nos ambientes laborais impactam a experiência e os resultados, pessoais e profissionais vivenciados. O objetivo deste estudo é o de analisar a relação entre exigências e recursos laborais e a interface (ou ponto de interação/comunicação) com o indivíduo, contribuindo desta forma, para um aumento de estratégias de gestão e orientação por parte das organizações, no sentido de permitir que os trabalhadores se tornem mais eficientes tanto no ambiente familiar como profissional, aumentando a satisfação e o desempenho dos mesmos. A amostra é composta por 275 sujeitos, dos quais 16.4 % do género feminino, 5.1% do género masculino, já 78.2% desta amostra preferiu não responder à questão do género, 55,3% dos participantes exercem funções no setor público. Os nossos resultados confirmam o contributo positivo dos recursos laborais, nomeadamente os Tecnológicos, sobre o desempenho individual. Por outro lado, e no que diz respeito às Exigências, foi a Sobregarga no trabalho que teve maior impacto nos sujeitos. Este estudo oferece insights sobre como o ambiente de trabalho influencia o comportamento e o bem-estar dos indivíduos. Os resultados corroboram estudos recentes, confirmando a relação entre o modelo das Exigências e Recursos e o Empenhamento Organizacional, destacando a importância desse fator para os resultados organizacionais e individuais.

Palavras-chave: exigências laborais; recursos laborais; conflito trabalho-família; conflito família- trabalho; empenhamento organizacional; bem-estar no trabalho.

Abstract

In a context such as the current one, characterized by high competitiveness and based on productivity, it is crucial to understand how the demands and labor resources that affect individuals and their responses to these same stimuli. Research on demands and resources, and the strong influence on the relationship between work and the individual, play a crucial role in understanding the factors that are decisive in the well-being and performance of workers. It is increasingly important to assess the extent to which the demands and resources existing in work environments impact the experience and results, personal and professional. The objective of this study is to analyze the relationship between demands and work resources and the interface (or point of interaction/communication) with the individual, thus contributing to an increase in management and guidance strategies by organizations, in order to allow workers to become more efficient both in the family and professional environment. increasing their satisfaction and performance. The sample is composed of 275 subjects, of which 16.4% are female, 5.1% are male, while 78.2% of this sample preferred not to answer the gender question, 55.3% of the participants work in the public sector. Our results confirm the positive contribution of labor resources, namely Technological, on individual performance. On the other hand, and with regard to the Demands, it was the Overflow at work that had the greatest impact on the subjects. This study offers insights into how the work environment influences the behavior and well-being of individuals. The results corroborate recent studies, confirming the relationship between the Demands and Resources model and Organizational Commitment, highlighting the importance of this factor for organizational and individual results.

Keywords: job demands; job resources; work-family conflict; family-work conflict; organizational commitment; well-being at work.

Índice

<i>Introdução</i>	1
1. Enquadramento Teórico	4
1.1 Modelo das Exigências-Recursos Laborais (JD-R).....	4
1.2 Empenhamento Organizacional	9
1.3 Bem-Estar no Trabalho (BET)	12
1.4 Conflito Trabalho Família (CTF) e Conflito Família Trabalho (CFT)	15
2. Objetivos e Hipóteses de Estudo	18
3. Metodologia	19
3.1. Amostra	19
3.2. Instrumentos.....	19
3.3. Procedimento.....	20
3.3.1. Procedimento de recolha de Dados	20
3.3.2. Procedimento de análise de Dados.....	21
4. Resultados	22
4.1. Análise Descritiva	22
4.2. Análise Correlacional	24
4.3. Teste de Hipoteses.....	26
4.3.1. Análise da Regressão Linear Hierárquica.....	26
4.4. Análise de Mediação	27
4.5. Discussão de resultados.....	30
5. Conclusão	36
Referências	38

Introdução

A investigação sobre as exigências e recursos laborais, bem como as suas implicações na relação entre o trabalho e o indivíduo, desempenha um papel fundamental na compreensão dos fatores que moldam o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. Esta área de estudo propõe explorar as exigências e os motivos presentes nos ambientes de trabalho, analisando como é que estes elementos influenciam a experiência, assim como os resultados pessoais e profissionais dos indivíduos.

É de extrema importância investigar as exigências laborais, uma vez que o trabalho está frequentemente associado a uma série de desafios físicos, cognitivos e emocionais que podem gerar stresse e cansaço nos colaboradores. Exigências excessivas, como cargas de trabalho muito intensas, prazos apertados, ofensas emocionais e até violentas e a falta de controlo sobre as tarefas, podem ter impactos adversos na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017).

Por outro lado, o estudo dos recursos laborais é igualmente essencial para entender como é que os fatores positivos no ambiente de trabalho podem estimular o envolvimento, o Empenhamo Organizacional, a satisfação e o desempenho dos indivíduos. Estes recursos podem incluir o suporte social, a autonomia no trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, o reconhecimento e recompensas adequadas. A presença destes recursos pode capacitar os trabalhadores a lidarem melhor com as exigências laborais, reforçando a compreensão das suas reais competências e promovendo o seu bem-estar (Bakker & Demerouti, 2017).

Um estudo de Schaufeli e Bakker (2004) também discute o modelo Job Demands-Resources (JD-R) e as suas implicações no bem-estar e no desempenho dos colaboradores. Este modelo evidencia tanto os indicadores negativos quanto os positivos do bem-estar dos colaboradores, proporcionando-nos uma visão holística das condições de trabalho e como estas afetam os indivíduos. Assim, o modelo JD-R considera que os recursos no ambiente de trabalho (como o suporte social, autonomia e reconhecimento) podem influenciar positivamente o envolvimento e o desempenho dos colaboradores, enquanto as exigências excessivas podem levar a tensões e comportamentos negativos. É uma estrutura valiosa para entender como as organizações podem promover o bem-estar e a eficácia no trabalho (Bakker & Demerouti, 2018).

É importante destacar os estudos realizados sobre as exigências e os recursos laborais e o seu impacto na relação entre o trabalho e o indivíduo, bem como as implicações práticas e significativas na vida das pessoas. Compreender melhor esses aspectos possibilita o desenvolvimento de estratégias e intervenções eficazes para aprimorar os ambientes de trabalho, promovendo um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e, conseqüentemente, aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Além disso, esta área de estudo oferece valiosos *insights* sobre como o ambiente de trabalho pode contribuir para o comportamento e para o bem-estar dos indivíduos, promovendo a evolução nas práticas organizacionais.

Na era atual, caracterizada pela crescente competitividade no mercado de trabalho e pela procura incessante por uma maior produtividade, as empresas têm investido cada vez mais em tecnologias e processos que exigem dos trabalhadores altos níveis de desempenho e de competências. No entanto, essa procura incessante por eficiência pode ter repercussões negativas na saúde e no bem-estar dos colaboradores. Portanto, é essencial compreender como é que as exigências e os recursos laborais afetam os indivíduos e como estes reagem a esses mesmos estímulos.

Estudos recentes têm confirmado a relação entre o modelo das Exigências e Recursos (JD-R) e os construtos do Engagement e Empenhamento Organizacional, demonstrando que as características do trabalho que oferecem recursos, desafios e oportunidades de crescimento e desenvolvimento estão positivamente associadas a esses conceitos (Bakker & Demerouti, 2023). Além disso, destacam que o Engagement pode mediar a relação entre os recursos e o desempenho, enquanto o Empenhamento Organizacional pode mediar a relação entre as exigências e o desempenho, fornecendo uma compreensão mais profunda das interações entre exigências e recursos no trabalho e os seus impactos nos resultados organizacionais e individuais.

Contudo, é igualmente relevante explorar como a interface entre o trabalho e a família afeta os trabalhadores, uma área relevante que tem recebido uma crescente atenção na literatura. O conflito entre trabalho e família pode ser uma fonte significativa de stresse, prejudicando o desempenho no trabalho e na qualidade de vida em geral (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Nandi, 2012). Pesquisadores, como Demerouti e colegas (2017), têm explorado as complexas dinâmicas que ocorrem nessa interface, analisando como o trabalho e as exigências familiares interagem e afetam a vida dos indivíduos, tanto de maneira positiva quanto negativa.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre exigências e recursos laborais e a interface com o indivíduo, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes. Além disso, visa compreender o impacto desses mesmos fatores no bem-estar no trabalho e no Empenhamento Organizacional, utilizando o modelo JD-R como guia. Para atingir esse objetivo, será realizada uma revisão sistemática da literatura, identificando as principais evidências empíricas, quais os fatores que afetam a relação entre exigências, recursos laborais e indivíduos, e quais as estratégias de gestão ideais para promover uma interface mais saudável e mais produtiva entre o trabalho e o indivíduo.

A presente dissertação está estruturada em quatro partes. A primeira parte refere-se ao Enquadramento Teórico dos conceitos estudados. O segundo capítulo apresenta objetivos e as hipóteses de investigação. O terceiro capítulo descreve a Metodologia, integrando a amostra, os instrumentos e os procedimentos de recolha e análise de dados. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das análises descritiva, correlacional e inferencial. Finalmente, o último capítulo apresenta as principais conclusões, apresenta sugestões para estudos futuros, além de discutir as potenciais implicações práticas no contexto organizacional, especialmente na gestão de pessoas e no ambiente de trabalho.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Modelo das Exigências-Recursos Laborais (JD-R)

A crescente competitividade dos mercados, e as constantes mudanças nos contextos empresariais, torna os processos de gestão e orientação de grupos de trabalho uma tarefa complexa e desafiadora. As transformações nos desenhos da função, as instabilidades nos locais de trabalho, incluindo a adoção do trabalho remoto (teletrabalho) e/ou híbrido, têm impactos significativos no ambiente organizacional e nos seus colaboradores. Mediante estas mudanças, é de extrema importância aprofundar os estudos sobre as causas e os efeitos destas transformações nos trabalhadores, procurando compreender melhor como é que essas alterações são geridas em relação às exigências e aos recursos no trabalho.

O modelo das exigências-recursos laborais (Job Demands Resources [JD-R]; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) pode ser utilizado como um enquadramento conceptual integrativo para monitorizar os locais de trabalho com o objetivo de aumentar o engagement ocupacional e prevenir o burnout (Schaufeli, 2017). De acordo com Demerouti e colegas (2001), o indicador patológico central neste modelo é o burnout, frequentemente operacionalizado através da exaustão. Como indicador de saúde foi introduzido o conceito de engagement, um estado afetivo-cognitivo descrito como positivo, gratificante e relacionado com o trabalho caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). A integração desses dois conceitos-chave (burnout e engagement) permite uma avaliação abrangente das condições de trabalho e do bem-estar dos funcionários, possibilitando intervenções direcionadas e eficazes.

Este modelo destaca a importância das exigências e dos recursos do trabalho como dois conjuntos de fatores que influenciam diretamente a experiência dos trabalhadores no ambiente laboral. Os recursos do trabalho são definidos como elementos positivos presentes no ambiente do trabalho que facilitam a obtenção dos objetivos dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007). Esses recursos incluem autonomia, apoio social, feedback construtivo (ou feedback de desempenho) e oportunidades de desenvolvimento profissional, entre outros. Por outro lado, as exigências do trabalho são fatores que requerem esforço e podem levar à sobrecarga física e emocional dos trabalhadores. Uma das premissas fundamentais do modelo é que um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os

recursos disponíveis podem levar ao esgotamento dos trabalhadores, manifestado através do burnout, caracterizado por exaustão emocional e desconexão do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Este impacto negativo no bem-estar dos trabalhadores pode prejudicar significativamente o desempenho individual e organizacional.

Segundo esta teoria, todas as características do trabalho podem ser categorizadas em duas: exigências e recursos laborais (Bakker & Demerouti, 2014). As exigências laborais são aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico e/ou psicológico prolongado, gerando custos fisiológicos e/ou psicológicos (Demerouti et al., 2001). Exemplos incluem alta pressão laboral e interações exigentes com clientes. Já os recursos laborais referem-se a aspectos que: a) são funcionais para alcançar os objetivos da função; b) reduzem as exigências e seus custos associados; ou c) promovem crescimento pessoal e desenvolvimento. Exemplos de recursos são autonomia no trabalho e participação nas decisões (Demerouti et al., 2001).

A segunda premissa do modelo JD-R é que exigências e recursos laborais desencadeiam dois processos relativamente independentes: um motivacional e outro que leva a problemas de saúde (Bakker & Demerouti, 2014). Altas exigências aumentam o risco de burnout, gerando consequências negativas como queixas de saúde e intenções de turnover. Em oposição, os recursos laborais têm um papel motivacional, estimulando o engagement e promovendo resultados positivos, como desempenho e comprometimento organizacional (Bakker & Demerouti, 2017).

Embora iniciem processos distintos, exigências e recursos podem ter efeitos combinados. Existem duas interações principais: recursos laborais atenuam o impacto das exigências na sobrecarga percebida, ajudando os trabalhadores a lidar melhor com as suas demandas diárias; e exigências laborais amplificam o impacto dos recursos na motivação e engagement. Pesquisas mostram que os recursos são mais impactantes quando as exigências são altas, especialmente em face de desafios, aumentando a dedicação às tarefas (Bakker & Demerouti, 2014).

Uma importante extensão do modelo JD-R foi a inclusão dos recursos pessoais (Xanthopoulou et al., 2009), que são crenças sobre o controle que os indivíduos têm sobre seu ambiente (Bakker & Demerouti, 2017). Recursos pessoais como otimismo e autoeficácia podem desempenhar um papel similar aos recursos laborais, ajudando os indivíduos a lidar com situações imprevistas. Bakker e Demerouti (2017) sugerem que esses recursos têm um impacto positivo direto no engagement e podem atenuar os efeitos negativos das exigências laborais.

A literatura confirma os pressupostos dessa teoria. Uma meta-análise recente de estudos longitudinais concluiu que o modelo JD-R é uma excelente base para avaliar o bem-estar dos trabalhadores em várias organizações (Lesener et al., 2019). Os resultados indicam que recursos laborais aumentam o engagement e reduzem o burnout ao longo do tempo, enquanto exigências laborais aumentam os níveis de burnout. Além disso, o engagement dos trabalhadores prevê o aumento de recursos, enquanto o burnout eleva as exigências e diminui os recursos.

A pesquisa mostra que trabalhadores alcançam melhores resultados em ambientes desafiantes com recursos adequados, pois esses ambientes promovem engagement e previnem o burnout (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2014). Portanto, as organizações devem proporcionar desafios e recursos suficientes, implementando intervenções a nível individual e organizacional para promover o bem-estar ocupacional

Além disso, o modelo relaciona-se com o conceito de Empenhamento Organizacional, que se refere à adesão dos trabalhadores aos valores e metas da organização (Meyer & Allen, 1991). Sugere-se que o ajuste entre as exigências e recursos do trabalho pode influenciar positivamente o empenhamento organizacional, destacando a importância de criar um ambiente de trabalho que forneça recursos adequados para os trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007). O Modelo JD-R também considera processos de mediação e interação entre as exigências e os recursos do trabalho, o engagement no trabalho e os resultados individuais (Bakker & Demerouti, 2017). Ele sugere que o engagement no trabalho pode atuar como um mecanismo de mediação, transmitindo os efeitos positivos dos recursos do trabalho e atenuando os efeitos negativos das exigências do trabalho. Ademais, o modelo também se aplica ao conflito trabalho-família (CTF) e conflito família-trabalho (CFT), explorando como é que as exigências e os recursos do trabalho podem afetar estes conflitos e, por sua vez, o bem-estar dos trabalhadores (BET) (Bakker et al., 2008). Isto ressalta a importância de políticas organizacionais que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos trabalhadores. No que respeita à Gestão de Recursos Humanos, o Modelo JD-R tem implicações práticas significativas. Sugere-se que as organizações podem melhorar o bem-estar e o desempenho dos colaboradores ao fornecerem recursos adequados e ao reduzirem as exigências excessivas no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Isto pode ser alcançado através da implementação de políticas que promovam a autonomia, o apoio social e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O Modelo JD-R fornece, assim, uma estrutura teórica sólida para entender como é que as características do trabalho podem impactar os trabalhadores e as suas organizações. São estas premissas que formam a base deste modelo, tendo assim implicações significativas para a promoção do bem-estar dos trabalhadores e para o sucesso organizacional. O modelo combina duas abordagens pré-existentes: a teoria da carga mental e a teoria dos recursos, sendo amplamente estudado nas áreas de psicologia organizacional, na gestão de recursos humanos e na saúde ocupacional.

O Modelo das Exigências-Recursos Laborais (JD-R) destaca o conceito de Engagement no trabalho como um elemento central de sua estrutura teórica. O termo "Engagement", tal como definido por Schaufeli e Bakker (2004), abrange a ideia de que os indivíduos apresentam uma intensa conexão emocional com as suas tarefas laborais, manifestada através de uma combinação de paixão, entusiasmo e comprometimento. De acordo com o JD-R, este estado positivo de envolvimento no trabalho está intimamente ligado aos recursos e às exigências presentes no ambiente de trabalho. Em consonância com o modelo JD-R, os recursos no trabalho desempenham um papel fundamental na promoção do Engagement (Bakker & Demerouti, 2014). Estes recursos, como o apoio social e as oportunidades de desenvolvimento profissional, são elementos que capacitam os trabalhadores, permitindo-lhes desta feita enfrentar as exigências laborais com maior eficácia. Quando os colaboradores percebem um ambiente de trabalho abundante em recursos, é mais provável que se sintam entusiasmados e comprometidos com as suas tarefas e com as metas laborais. No entanto, o JD-R também reconhece a presença de exigências laborais que podem comprometer o Engagement dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017). Estas exigências, como uma carga de trabalho excessiva, prazos apertados e conflitos de papel, são fatores que consomem energia dos indivíduos no trabalho. Quando as exigências do trabalho ultrapassam a capacidade de um trabalhador em lidar com elas de forma saudável, podem levar ao esgotamento, resultando numa redução significativa ao nível do Engagement no trabalho.

Assim, Modelo JD-R enfatiza a relação complexa entre os recursos e as exigências laborais e o Engagement no trabalho. Os recursos, ao promoverem um ambiente de trabalho favorável, podem estimular um alto nível de comprometimento e entusiasmo dos colaboradores. Por outro lado, as exigências laborais em excesso podem desgastar os trabalhadores, prejudicando os seus níveis de Engagement. Logo, compreender e gerir cuidadosamente estes componentes é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e manter os níveis de Engagement no trabalho num patamar positivo. As pesquisas

têm explorado a relação entre os recursos do trabalho e o Engagement no trabalho, mostrando evidências e contributos que suportam esta relação. Por exemplo, um estudo realizado por Bakker e colegas (2014) descobriu que o suporte social e a autonomia no trabalho estavam positivamente relacionados ao Engagement no trabalho, outra investigação realizada por Halbesleben e Buckley (2014) comprovou a relação entre as exigências e os recursos do trabalho e o Engagement no trabalho. Os estudos posteriores a 2010, como Hakanen, et al. (2018), avaliaram a forma como os recursos do trabalho e o Engagement no trabalho estão relacionados ao longo do tempo. Os resultados mostraram que os recursos do trabalho estavam positivamente associados ao Engagement no trabalho, apoiando assim as premissas do modelo JD-R.

O modelo JD-R regula o impacto das exigências e dos recursos do trabalho e no bem-estar dos trabalhadores, destacando os processos que podem levar a um maior nível de satisfação e da saúde mental no contexto ocupacional. As investigações têm demonstrado que as exigências do trabalho, como a carga de trabalho excessiva, a pressão de tempo e o conflito de papéis, estão negativamente relacionadas ao Bem-estar no Trabalho (BET). Por outro lado, os recursos do trabalho têm demonstrado ter um impacto positivo no BET. Os recursos organizacionais, como o suporte social, a autonomia e as oportunidades de desenvolvimento, estão positivamente associadas ao BET (Bakker & Demerouti, 2017).

Os estudos têm apoiado a relação entre o Modelo JD-R e o Conflito Trabalho Família (CTF) e o Conflito Família-Trabalho (CFT). Por exemplo, a pesquisa de Schaufeli et al. (2008) mostrou que elevadas exigências de trabalho estavam positivamente relacionadas ao CTF e negativamente relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores. Além disso, os recursos laborais, como o apoio social no trabalho e a flexibilidade, estavam negativamente relacionados ao CTF. Estudos mais recentes têm destacado a importância de diferentes exigências e de recursos no trabalho na mediação desses conflitos (Matthews & Barnes-Farrell, 2010).

É importante destacar que o modelo JD-R não é apenas relevante para a compreensão do bem-estar e do Engagement no trabalho, mas também tem implicações práticas na gestão dos recursos humanos. O modelo sugere que as organizações podem melhorar o bem-estar e o desempenho dos seus colaboradores ao fornecer recursos mais adequados, como apoio social, feedback, e oportunidades de desenvolvimento, e reduzindo as exigências excessivas, como cargas de trabalho elevadas e conflitos de papel (Bakker & Demerouti, 2017). Em suma, o Modelo JD-R é uma estrutura teórica valiosa que ajuda a

compreender as complexas interações entre as exigências e os recursos no trabalho e os resultados individuais, como o Engagement no trabalho, o Empenhamento Organizacional e o Bem-estar no Trabalho. Este modelo tem implicações importantes na gestão de recursos humanos e pode orientar as organizações na criação de ambientes e políticas de trabalho mais saudáveis e muito mais produtivos.

1.2 Empenhamento Organizacional

O Empenhamento Organizacional é um construto de grande relevância no campo da psicologia organizacional e na gestão dos recursos humanos, sendo amplamente estudado e discutido na literatura acadêmica e científica. Este conceito refere-se à dedicação e ao compromisso dos trabalhadores para com a organização em que estão inseridos. É um indicador da extensão em que os indivíduos se identificam com os objetivos, com os valores e com a missão da organização que representam, bem como a disposição que possuem para investir esforços adicionais no sentido de contribuir para o sucesso organizacional.

Um dos modelos teóricos mais influentes para compreender o Empenhamento Organizacional é o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991). Este modelo propõe que o Empenhamento Organizacional é composto por três componentes distintas:

- **Empenhamento Afetivo:** Esta componente refere-se à ligação emocional dos funcionários para com a organização. Os indivíduos com alto empenhamento afetivo experimentam sentimentos positivos em relação à organização, como a satisfação, orgulho e lealdade. Eles têm uma forte identificação para com os valores e para com a cultura da organização.
- **Empenhamento Normativo:** Está relacionado à obrigação moral percebida pelos funcionários de permanecerem na organização. Isto ocorre devido às normas sociais, às pressões familiares ou a outros fatores externos que fazem com que os trabalhadores sintam que devem permanecer na organização.
- **Empenhamento Instrumental:** Esta componente refere-se à percepção que o trabalhador detém de que precisa permanecer na organização devido aos investimentos pessoais que fez, como o tempo, o esforço ou até mesmo recursos financeiros, e que não seriam facilmente transferíveis para outra organização. É mais uma questão de necessidade prática do que de ligação emocional.

As investigações mais recentes têm aprofundado diversos aspectos do Empenhamento Organizacional, explorando as suas principais nuances e interconexões com outros construtos relevantes.

Ao nível de antecedentes, Chen e colegas (2022), exploraram os fatores que contribuem para a explicação do Empenhamento Organizacional. Identificaram que a liderança transformacional, o suporte organizacional e a justiça organizacional contribuem para explicação do Empenhamento Organizacional. A liderança transformacional, que inspira e motiva os funcionários, foi identificada como um dos principais preditores do Empenhamento Organizacional. Em termos de estratégias organizacionais para promover o empenhamento dos trabalhadores, várias abordagens têm sido sugeridas na literatura. Por exemplo, programas de reconhecimento e recompensa podem ser implementados para valorizar e incentivar os funcionários comprometidos.

Outros estudos (e.g., Meyer & Herscovitch, 2021) destacaram a relação entre o Empenhamento Organizacional, particularmente o afetivo e normativo, e a intenção de rotatividade organizacional. Ou seja, colaboradores que demonstraram um maior nível de empenhamento afetivo e normativo estavam significativamente menos propensos a expressar uma intenção de deixar a organização. Estes resultados sugerem que os laços emocionais e o compromisso com os valores da organização desempenham um papel crucial na retenção de talentos e na redução da rotatividade de pessoal, oferecendo insights valiosos para a gestão de recursos humanos e estratégias de retenção de talentos.

Além disso, é importante destacar a relação entre o Empenhamento Organizacional e o Engagement no trabalho, que se refere ao estado emocional positivo dos funcionários no ambiente de trabalho. Estudos, como os conduzidos por Gulhar et al. (2023) e Bakker et al. (2011), têm demonstrado uma correlação positiva entre o Empenhamento Organizacional e o Engagement, indicando que funcionários altamente empenhados tendem a apresentar níveis elevados de Engagement no trabalho.

Estudos recentes têm ainda investigado a relação entre o Empenhamento Organizacional e o CTF e o CFT, procurando compreender como estes fatores se inter-relacionam. Por exemplo, Smith e colaboradores (2021) realizaram uma meta-análise de estudos anteriores e encontraram uma relação negativa entre o Empenhamento Organizacional e o CTF. Isto significa que quanto maior o nível de Empenhamento Organizacional dos trabalhadores, menor tende a ser o conflito entre as questões do trabalho e da família. Outro estudo relevante foi conduzido por Johnson e colegas (2022), que exploraram a relação entre o Empenhamento Organizacional e o CFT. Os resultados indicaram que o

Empenhamento Organizacional estava negativamente relacionado ao CFT, ou seja, quanto maior o Empenhamento dos trabalhadores com a organização, menor é a interferência das questões familiares nas responsabilidades do trabalho. No entanto, é importante observar que o Empenhamento Organizacional não é apenas um fator benéfico. Estudos, como os de Rafferty e Restubog (2021), destacaram que o empenhamento instrumental, que está relacionado à percepção de investimentos pessoais, pode estar associado a impactos negativos no bem-estar dos funcionários.

No estudo de Djawoto et al. (2022) descobriram que o CTF tem um efeito negativo no desempenho dos funcionários e no Empenhamento Organizacional, no entanto, a qualidade da vida profissional, que pode ser vista como um antídoto para o CTF, teve um efeito positivamente significativo no desempenho e no Empenhamento Organizacional. Junaidi et al. (2022) descobriram que o CFT tem um efeito negativamente significativo no Empenhamento Organizacional. Além disso, o stresse no trabalho e o CFT tiveram um efeito positivamente significativo na intenção de rotatividade, enquanto o Empenhamento Organizacional teve um efeito negativamente significativo na intenção de rotatividade. Sharma e Yadav (2021) descobriram que o CTF atua como um mediador entre o apoio do supervisor e o Empenhamento Organizacional, contudo, não encontraram um efeito significativo do apoio dos colegas de trabalho no Empenhamento Organizacional. Já no estudo de Ahmad et al. (2021) descobriram que os professores universitários estão a lidar com o CTF enquanto permanecem comprometidos com a organização. Eles encontraram uma associação negativa entre o CTF e o Empenhamento Organizacional. Estes estudos sugerem que o CTF e o CFT podem ter um impacto negativo no Empenhamento Organizacional, os fatores como a qualidade da vida profissional e o apoio do supervisor podem ajudar a mitigar este efeito.

Em resumo, o Empenhamento Organizacional é um conceito complexo e multifacetado que desempenha um papel crucial na compreensão do comportamento dos trabalhadores e no desempenho organizacional. Ele é influenciado por uma variedade de fatores, incluindo a liderança, o suporte organizacional, a justiça e o conflito trabalho-família. A relação com o Engagement no trabalho, a intenção de deixar a organização e o bem-estar dos funcionários destaca a sua importância nos contextos dos trabalhos mais modernos. As pesquisas continuam a explorar as nuances desse construto, fornecendo insights valiosos para a gestão dos recursos humanos e na promoção do bem-estar dos trabalhadores.

1.3 Bem-Estar no Trabalho (BET)

O conceito de Bem-Estar no Trabalho (BET) é um tema central na literatura da psicologia organizacional e na gestão dos recursos humanos. Este termo descreve a qualidade da experiência que os trabalhadores experimentam no seu ambiente de trabalho, envolvendo fatores físicos, psicológicos e sociais que podem afetar o bem-estar geral (Warr, 2019). Assim, o BET é uma construção multifacetada que engloba vários elementos inter-relacionados. Podemos expressar uma definição mais inclusiva: "O Bem-Estar no Trabalho é a avaliação subjetiva do trabalhador sobre a sua experiência no ambiente de trabalho, abrangendo a sua satisfação no trabalho, a saúde mental, o Engagement, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a percepção do apoio organizacional" (Diener et al., 2018, p. 253-260; Warr, 2019, p. 261-268).

Para compreender o Bem-Estar no Trabalho (BET), é essencial destacar e perceber as seguintes premissas: a) A satisfação no trabalho que é definida como um aspecto vital do BET, representando a forma como os trabalhadores percebem os seus empregos, incluindo o grau de realização das tarefas, a qualidade das relações no ambiente de trabalho e as oportunidades no desenvolvimento profissional (Judge & Watanabe, 2018); b) A saúde mental que representa um papel crucial no BET, incluindo o equilíbrio psicológico dos trabalhadores, garantindo uma melhor gestão do stresse, da ansiedade e da depressão, que para isso precisa contar com um ambiente de trabalho favorável à saúde mental dos trabalhadores (Warr, 2019; Hammen et al., 2021); c) O Engagement no Trabalho que reflete a conexão emocional e cognitiva dos trabalhadores com as suas tarefas, influenciando assim o seu comprometimento, a sua criatividade e a sua produtividade (Bakker & Demerouti, 2017); d) Um equilíbrio adequado entre o trabalho e a vida pessoal, permissa esta fundamental para o BET, pois permite que os trabalhadores conciliem as suas responsabilidades profissionais com as suas vidas pessoais, minimizando assim ao máximo os conflitos que possam existir (e.g CTF e CFT) (Greenhaus & Powell, 2018); e) Apoio organizacional, que deverá ser expresso através de políticas de recursos humanos, do apoio de colegas e de uma liderança eficaz, desmonstrando assim um compromisso da organização com o bem-estar de seus funcionários (Eisenberger et al., 2020).

No estudo de Ibrahim Luberenga et al., (2023) foi destacada a relevância dos programas de consciencialização sobre a saúde mental no local de trabalho, particularmente nos países de baixo e médio rendimentos. Estes programas têm o potencial de promover o BET, pois aumentam o entendimento sobre a saúde mental e fornecem estratégias para

enfrentar o stresse e todos os outros desafios relacionados. Investigações mais recentes têm explorado como é que o ambiente do trabalho afeta a saúde mental dos funcionários. Questões como o stresse ocupacional, o assédio moral e a sobrecarga de trabalho têm sido objeto de investigação, com o objetivo de entender como é que estes fatores impactam o BET (Liu & Hong, 2023). A resiliência no contexto profissional também tem sido uma área de interesse crescente. Estudos mostram a resiliência dos trabalhadores pode ajudar a enfrentar os desafios no trabalho e melhorar o BET, mesmo em ambientes stressantes (Ashfaq et al., 2023).

Shiri e colegas (2023) conduziram uma revisão abrangente de intervenções no local de trabalho e a sua eficácia na melhoria do bem-estar dos trabalhadores, na saúde percebida e na satisfação no trabalho, além de reduzir os fatores psicossociais stressantes, exaustão e absentéismo. Kristina Schubin et al. (2023) investigaram o impacto de um programa de Formação de Mindfulness no local de trabalho no setor das tecnologias de informação e comunicação. Os resultados sugerem que a Formação de Mindfulness pode melhorar o bem-estar, o desempenho e a literacia em saúde dos gestores de níveis mais elevados. Também Landicho et al. (2023) exploraram a relação entre emoções positivas e o desempenho entre professores que trabalham em casa na Batangas State University. O estudo revelou uma correlação significativa entre emoções positivas e o desempenho no trabalho.

O Modelo JD-R foi utilizado no estudo de Daisy Lee e Yunseong Jo (2023), e postula que as exigências do trabalho podem levar ao burnout e à deterioração da saúde, enquanto os recursos do trabalho podem levar ao Engagement e ao BET. Neste estudo destaca-se a autonomia no trabalho e o bem-estar psicológico como influências no desempenho no trabalho através do Engagement. Rauschmayr e colegas (2023) examinaram os efeitos dos recursos sociais e organizacionais no burnout e na satisfação no trabalho de forças de segurança, nomeadamente forças policiais na Alemanha, destacando a contribuição dos recursos organizacionais na previsão e prevenção do burnout e na satisfação no trabalho. Também o clima organizacional e a cultura corporativa desempenham um papel significativo no BET. Os estudos investigam como é que uma cultura de apoio e um ambiente de trabalho positivo podem contribuir para o bem-estar dos funcionários (Suárez-Albanchez et al., 2023).

A relação entre BET e Empenhamento Organizacional tem sido objeto de estudo em várias pesquisas recentes (e.g., Chowdhury & Shamsher, 2023; Sahar E-Vahdati et al., 2023; Suárez-Albanchez et al., 2023). Estes estudos enfatizam a influência de fatores

como a responsabilidade social corporativa, o apoio organizacional percebido nas relações entre o BET e o Empenhamento Organizacional. As consequências do BET para a organização são de extrema importância, além de se concentrar no impacto do BET nos funcionários, as pesquisas também examinam como altos níveis de BET podem afetar positivamente a organização como um todo. Isso inclui maior produtividade, retenção de talentos e a satisfação dos clientes (Schubin et al., 2023). Outros estudos (e.g., Andrianto & Palupi, 2023; Aqeel Khan et al., 2023; Shahid Mehmood et al., 2023), investigaram o impacto do conflito trabalho-família (CTF) e conflito família-trabalho (CFT) no bem-estar dos trabalhadores e na intenção de rotatividade, destacando as implicações desses conflitos na vida profissional e pessoal dos funcionários.

Compreender o Bem-Estar no Trabalho é fundamental, pois ele está intimamente relacionado com o desempenho no trabalho, com a satisfação do cliente, com a retenção de talentos e com a saúde em geral dos trabalhadores (Judge & Watanabe, 2018; Saks, 2020). As organizações que promovem o BET tendem a usufruir de benefícios significativos, incluindo funcionários mais motivados, menos absenteísmo e maior competitividade no mercado. Com a pandemia da COVID-19 veio à tona a importância do BET, já que muitos trabalhadores tiveram de se adaptar ao teletrabalho e enfrentar novos desafios em termos de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, destacando ainda mais a necessidade de serem criados ambientes de trabalho saudáveis e de haver um maior apoio e cuidado na saúde mental dos funcionários (Green et al., 2021).

Em suma, as pesquisas mais recentes sobre o Bem-Estar no Trabalho abordam uma grande série de questões, desde intervenções no local de trabalho até à relação complexa entre BET, Empenhamento Organizacional, CTF e muito mais. Estes estudos contribuem significativamente para a nossa compreensão dos fatores que afetam o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, a eficácia das organizações em promoverem ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. À medida que a compreensão do BET evolui, as intervenções no local de trabalho vão-se tornando mais personalizadas. As pesquisas exploram a eficácia de intervenções adaptadas às necessidades individuais dos funcionários, visando melhorar o seu bem-estar (Fantinelli et al., 2023). Aproveitando a rápida evolução tecnológica e a introdução de novas formas de trabalho têm-se levantado questões sobre como é que estas mudanças afetam o BET. Estudos têm procurado conhecer como a digitalização, o teletrabalho e a tecnologia influenciam o bem-estar dos trabalhadores (Hilty et al., 2023) para que desta forma se consiga ajustar e encontrar soluções mais equilibradas. Os estudos sobre o tema serão sempre de grande relevância e complexidade

pois são vários os fatores que podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores e, por consequência, o desempenho das organizações.

1.4 Conflito Trabalho Família (CTF) e Conflito Família Trabalho (CFT)

O conflito trabalho-família (CTF) é um conceito fundamental no campo da psicologia organizacional e refere-se às tensões e interferências que ocorrem quando as exigências e as obrigações do ambiente de trabalho entram em conflito com as responsabilidades e obrigações familiares de um indivíduo (Greenhaus & Beutell, 1985). Por outras palavras, o CTF ocorre quando as atividades relacionadas ao trabalho competem com as atividades e o tempo que um indivíduo precisa de dedicar à sua vida familiar. Por outro lado, o conflito família-trabalho (CFT) descreve as tensões e as interferências resultantes das exigências e das responsabilidades familiares que entram em conflito com as atividades e o desempenho profissional de um indivíduo. Desta forma, o CFT ocorre quando as obrigações familiares afetam negativamente a capacidade que o indivíduo tem, em cumprir as suas responsabilidades no trabalho (Greenhaus et al., 1985; Frone et al., 1992; Carlson et al., 2000; Kossek et al., 1998).

Esses dois conceitos, CTF e CFT, representam fenómenos complexos e inter-relacionados e têm um impacto significativo no bem-estar dos indivíduos e no funcionamento das organizações. A compreensão destes conceitos é essencial para desenvolver estratégias e políticas que promovam um equilíbrio saudável entre o trabalho e a família de forma que sejam minimizados os conflitos associados a estas duas esferas da vida.

São vários os fatores que contribuem para a manifestação destes conflitos, incluindo o trabalho realizado fora de horas e também longas horas de trabalho, falta de flexibilidade no horário, a grande pressão provocada pela produtividade, a falta de suporte organizacional para conciliar o trabalho e a família, as expectativas sociais e culturais, entre outros. Estes fatores podem intensificar o conflito entre os domínios do trabalho e da família. O construto do CTF refere-se às dificuldades e tensões que podem surgir quando as exigências do trabalho e as responsabilidades familiares entram em conflito, afetando negativamente a vida profissional e pessoal dos indivíduos. Por outro lado, o CFT refere-se às dificuldades e às tensões resultantes das exigências familiares que interferem nas atividades e no desempenho profissional. Ambos os construtos são amplamente estudados no campo da psicologia organizacional e têm implicações significativas para o bem-estar dos indivíduos e para o funcionamento das organizações.

As pesquisas mais recentes têm explorado a relação entre o Conflito Trabalho-Família (CTF) e o Conflito Família-Trabalho (CFT), à luz do Modelo JD-R, o qual descreve como as exigências e os recursos no trabalho podem impactar no bem-estar dos trabalhadores, exacerbando esses conflitos. Por exemplo, um estudo recente conduzido por Zumayyah et al. (2023) analisou a satisfação no trabalho de educadores de infância na Indonésia em relação ao tecnostress e ao CTF. Este estudo sublinha a importância de considerar diversos fatores, incluindo as exigências tecnológicas, ao investigar o CTF e o CFT em diferentes contextos de trabalho.

É determinante entender os antecedentes do CTF e do CFT para uma compreensão mais aprofundada destes fenômenos tão complexos. Fatores como a carga horária excessiva de trabalho, a falta de flexibilidade no trabalho, a falta de apoio organizacional para a conciliação entre o trabalho e a família e as expectativas sociais relacionadas aos papéis de gênero, têm sido identificados como antecedentes relevantes. Por exemplo, os estudos demonstraram que longas horas de trabalho estão associadas a um maior conflito entre as exigências profissionais e familiares (Grzywacz & Marks, 2000).

Os consequentes do CTF e do CFT são vastos e abrangem diversas áreas da vida dos indivíduos. Estes conflitos foram associados a problemas de saúde mental, como elevados sintomas de stresse, ansiedade e depressão (Amstad et al., 2011). Além disso, afetam a satisfação no trabalho, o desempenho profissional, a satisfação conjugal e os relacionamentos familiares (Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985).

A mitigação do conflito trabalho-família (CTF) e conflito família-trabalho (CFT) requer uma abordagem holística que envolve a colaboração de organizações, indivíduos e a sociedade em geral. Nesse sentido, diversas estratégias podem ser empregadas: Em primeiro lugar, as organizações desempenham um papel fundamental ao implementarem políticas de conciliação trabalho-família. Isto pode incluir a adoção de horários flexíveis, a facilitação do teletrabalho, a permissão de licenças parentais remuneradas e a disponibilização de programas de apoio à parentalidade (Clark, 2020). Além disso, é essencial promover uma cultura organizacional favorável, na qual os funcionários se sintam encorajados a procurar um equilíbrio saudável entre as exigências do trabalho e da vida pessoal (Kossek & Lautsch, 2018). A gestão de expectativas também desempenha um papel relevante na mitigação do conflito trabalho-família. Ao promover uma compreensão realista das expectativas relacionadas ao trabalho e à família, por intermédio de formações direcionadas para a gestão do tempo, priorização de tarefas e competências de comunicação eficaz, é possível reduzir significativamente o conflito (Frone, 2018). O apoio social e o

desenvolvimento da resiliência são igualmente importantes. Os indivíduos podem ser beneficiados através do apoio de colegas, amigos e familiares, enquanto a consolidação da resiliência ajuda a lidar melhor com os desafios do CTF e CFT (Hill, 2020). Por fim, a educação e conscientização sobre os impactos do conflito trabalho-família, juntamente com a divulgação de políticas e recursos disponíveis, são essenciais para capacitar os trabalhadores a tomarem decisões informadas e a procurar apoio quando seja necessário (Shockley et al., 2017).

Em suma, procurar um equilíbrio saudável entre trabalho e família não só contribui para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para a qualidade de vida de suas famílias, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

2. Objetivos e Hipóteses de Estudo

O presente estudo tem como objetivo compreender a relação entre as exigências laborais e os recursos laborais, investigando as exigências (tais como carga de trabalho, prazos apertados, exigências emocionais) e os recursos (como suporte social, autonomia, oportunidades de desenvolvimento) no ambiente de trabalho e como estes se interrelacionam, avaliando o impacto da interface trabalho-família na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Com este estudo propomo-nos compreender como é que as exigências e os recursos laborais podem afetar o conflito entre o trabalho e a família, influenciando negativamente ou positivamente a qualidade de vida dos indivíduos.

Como requerido pelo modelo JD-R, as exigências laborais contribuem para a predição dos níveis de conflito trabalho – indivíduo (Bakker & Demerouti, 2017). Por outro lado, os recursos laborais demonstram a capacidade de atenuar o impacto da sobrecarga sentida, uma vez que trabalhadores com mais recursos lidam melhor com as exigências diárias (Bakker & Demerouti, 2017). Neste sentido, é esperado que:

H1: Existe uma relação significativa entre as exigências laborais e os recursos laborais no ambiente de trabalho.

H2: Os recursos laborais estão positivamente relacionados com Empenhamento afetivo dos indivíduos.

H3: Os recursos laborais estão positivamente relacionados com Empenhamento normativo dos indivíduos.

H4: As exigências laborais estão positivamente relacionadas com Empenhamento instrumental dos indivíduos.

H5: As exigências laborais estão negativamente associadas ao bem-estar dos trabalhadores.

H6: Os recursos laborais estão positivamente associados ao bem-estar dos trabalhadores.

H7: O empenhamento afetivo medeia a relação entre os recursos laborais e o bem-estar no trabalho.

3. Metodologia

3.1. Amostra

A amostra por conveniência do presente estudo foi constituída por 275 sujeitos dos quais 16.4% ($n = 45$) correspondem ao género feminino, 5.1% ($n = 14$) ao género masculino, .4% ($n = 1$) identificou-se como outro género e a grande maioria da amostra preferiu não responder à questão do género (78.2%, $n = 215$). A faixa etária dos participantes encontra-se entre os 18 e os 70 anos ($M = 43.16$, $DP = 10.60$).

Quanto ao estado civil, mais de metade dos indivíduos eram casados (53.1%, $n = 146$), enquanto 29.8% ($n = 82$) encontram-se solteiros, 14.2% ($n = 39$) eram viúvos, os restantes 2.5% ($n = 7$) eram divorciados, sendo que 47.3% ($n = 130$) possuía filhos a cargo. Em relação às habilitações literárias a maior parte era licenciado (44.4%, $n = 122$) ou detinham grau acima a licenciatura (17.1, $n = 47$) e de Doutoramento (1.5%, $n = 4$), os restantes apresentavam escolaridade ao nível do ensino secundário (30.5%, $n = 84$) ou do ensino básico (1.8%, $n = 5$).

No que concerne à esfera profissional, 92.4% ($n = 254$) dos trabalhadores exercem funções no setor terciário, enquanto 6.2% ($n = 17$) encontram-se no setor secundário ou setor primário (.4, $n = 1$). Uma parte substancial pertence à função pública (55.3%, $n = 152$) e 44.4% ($n = 122$) exerce funções no setor privado. Na amostra recolhida 60.4% ($n = 166$) não exerce funções de Gestão, já quase 40% executa funções de Gestão na sua atividade laboral (38.9%, $n = 107$). Em termos de horário de trabalho 84.4% ($n = 233$) trabalha tempo integral, 6.2% ($n = 17$) a tempo parcial, em horário rotativo encontram-se 6.5% ($n = 18$) e em teletrabalho apenas 2.5% ($n = 7$).

3.2. Instrumentos

O modelo das exigências-recursos laborais foi operacionalizado através da escala de Lee e colaboradores (2017), em processo de adaptação para a população portuguesa. No que toca às exigências laborais (11 itens), a escala avalia as dimensões de sobrecarga no trabalho ($\alpha = .90$), exigências emocionais ($\alpha = .86$) e exigências tecnológicas ($\alpha = .78$), neste estudo, verificaram-se alfas no valor de .93, .94 e .89, respetivamente. Relativamente aos recursos laborais (14 itens), as dimensões avaliadas são a autonomia no trabalho ($\alpha = .90$), o *feedback* de desempenho ($\alpha = .89$) e os recursos tecnológicos ($\alpha = .36$), na presente amostra, as dimensões apresentaram uma consistência interna de .87, .87 e

.74, respetivamente. Os itens foram medidos numa escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de 1 (“nunca”) a 5 (“sempre”).

Para medir a o Empenhamento Organizacional foi utilizada a escala desenvolvida por Rego e colegas (2007). Esta avalia o nível de Empenhamento Organizacional baseada na avaliação das três dimensões do construto através de 10 itens. As dimensões avaliadas são o Empenhamento Afetivo ($\alpha = .88$), o Empenhamento Normativo ($\alpha = .82$) e o Empenhamento Instrumental ($\alpha = .84$), na presente amostra, as dimensões apresentaram uma consistência interna de .87, .87 e .64, respetivamente. Os itens foram medidos numa escala do tipo *Likert* de 6 pontos, de 1 (“não se aplica rigorosamente nada”) a 6 (“aplica-se completamente”), quanto maior for a pontuação obtida em cada dimensão, mais se refletirá o nível de Empenhamento.

De forma a medir a o Conflito Trabalho Família ($\alpha = .95$), e Conflito Família Trabalho ($\alpha = .86$), foi utilizada a escala desenvolvida por Santos e Gonçalves (2014), sendo originalmente desenvolvidas em inglês por Netemeyer et al. (1996). Esta escala composta por 8 itens, cotados numa escala de likert de 7 pontos (1 – não se aplica rigorosamente nada a 7 – aplica-se completamente) é um instrumento bidimensional que avalia as duas dimensões do conflito. Na presente amostra, as dimensões apresentaram uma consistência interna de .88 e .86, respetivamente.

No sentido de medir os níveis de Bem Estar no Trabalho ($\alpha = .94$), foi utilizada a escala desenvolvida por Warr (1990), adaptada para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). Esta escala foi composta por 10 itens, cotados numa escala de likert de 6 pontos (1 – nunca e a 6 – sempre). Na presente amostra, a escala apresenta uma consistência interna de .90.

Para além dos instrumentos mencionados, o questionário integrava ainda algumas questões de natureza sociodemográfica e socioprofissional, com o objetivo de caracterização da amostra.

3.3. Procedimento

3.3.1. Procedimento de recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através do preenchimento de um questionário *online*, desenvolvido na plataforma *Google Forms*, partilhado nas redes sociais e enviado via *e-mail* para empresas nacionais de diferentes áreas de atividade, públicas e privadas, cujo

tempo de aplicação era de cerca de 10 minutos. Antes do seu preenchimento, os participantes eram informados da garantia de anonimato e confidencialidade no tratamento de dados, confirmando a sua participação voluntária ao avançar para o questionário em si, não existindo recompensas monetárias ou de qualquer cariz. No que concerne aos critérios de inclusão, os participantes teriam de estar empregados no momento.

3.3.2. Procedimento de análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi feita através do software estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 26). Após a inserção dos dados na base criada, realizou-se uma análise estatística descrita, como as medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão) valor mínimo e valor máximo, com o objetivo de caracterizar-se os participantes da amostra recolhida. Após a exploração dos dados, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson de forma a analisar a relação entre as variáveis em estudo. Este coeficiente varia entre -1 e 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Se r (i.e., o coeficiente de correlação) for superior a zero significa que as duas variáveis variam no mesmo sentido, contudo se r for inferior a zero as variáveis variam em sentido inverso. As correlações consideram-se fracas quando r é inferior a .25; moderadas entre $.25 \leq r \leq .50$; fortes entre $.50 \leq r \leq .75$; e muito fortes se $r \geq .75$ (Marôco, 2011). De seguida realizou-se a análise de regressão linear hierárquica, de forma a verificar-se o poder preditivo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

Por fim, com recurso ao *software* JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program*, versão 0.16.1), verificou-se os efeitos de mediação que se realizou através do cálculo do intervalo de confiança pelo método *bias-corrected percentile bootstrap*, se os valores estivessem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito indireto é significativo e a mediação é considerada presente (Biesanz et al., 2010).

4. Resultados

4.1. Análise Descritiva

A Tabela 4.1 ilustra a análise descritiva das dimensões relacionadas com os Recursos e Exigências laborais. Esta análise detalhada oferece uma compreensão mais aprofundada sobre as interações entre as variáveis em estudo, fornecendo dados essenciais para a interpretação dos resultados e a formulação de estratégias organizacionais eficazes. Por exemplo, observa-se uma correlação positiva significativa entre os recursos de autonomia e os recursos de feedback de desempenho. Esta relação sugere que um maior grau de autonomia no ambiente de trabalho está frequentemente associado a um maior acesso ao feedback de desempenho. Tal associação pode ser benéfica para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, uma vez que a autonomia permite que os indivíduos tomem decisões informadas e ajustem as suas práticas com base no feedback recebido. Além disso, esta combinação de autonomia e feedback positivo pode aumentar o engagement dos trabalhadores, promovendo uma maior satisfação e motivação no trabalho.

Por outro lado, a análise revela uma correlação negativa entre as exigências emocionais e os recursos de autonomia. Este dado indica que um aumento nas exigências emocionais, como lidar com situações de alta tensão ou conflito, pode estar associado a uma diminuição na percepção de autonomia. A diminuição da autonomia percebida em contextos de altas exigências emocionais pode ter consequências adversas para o bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para níveis mais elevados de stresse e burnout. Este efeito negativo destaca a importância de gerir adequadamente as exigências emocionais no local de trabalho, proporcionando simultaneamente recursos que fortaleçam a autonomia dos trabalhadores.

Assim, a análise descritiva das dimensões dos Recursos e Exigências laborais sublinha a complexidade das interações no ambiente de trabalho e a necessidade de um equilíbrio cuidadoso entre as exigências impostas aos trabalhadores e os recursos disponibilizados para apoiar o seu desempenho e o bem-estar. As organizações devem considerar estas dinâmicas ao desenvolver políticas e práticas de gestão que visem melhorar a saúde ocupacional e a eficiência organizacional. Esta abordagem científica e detalhada oferece uma base sólida para intervenções organizacionais, enfatizando a

importância de um ambiente de trabalho que valorize tanto a autonomia quanto a gestão adequada das exigências emocionais, promovendo assim um ambiente mais saudável e produtivo para todos os trabalhadores.

Tabela 4.1

Estatísticas Descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Recursos: Autonomia	1.00	5.00	3.69	.89
Recursos: Feedback de Desempenho	1.00	5.00	3.41	.93
Recursos: Tecnológicos	1.00	5.00	3.82	.98
Exigências: Sobrecarga no trabalho	1.00	5.00	3.61	.86
Exigências: Emocionais	1.00	5.00	3.19	1.02
Exigências Tecnológicas	1.00	5.00	3.46	.93
Empenhamento Afetivo	1.00	6.00	4.11	1.33
Empenhamento Normativo	1.00	6.00	3.25	1.38
Empenhamento Instrumental	1.00	6.00	3.00	1.29
Conflito Família-Trabalho	1.00	7.00	3.57	1.77
Conflito Trabalho-Família	1.00	7.00	2.45	1.35
Bem-Estar no Trabalho	1.00	6.00	3.91	1.16

No que respeita aos recursos, as médias das três dimensões encontram-se acima do ponto central. Especificamente, os Recursos Tecnológicos têm a dimensão com média mais elevada ($M = 3.82$, $DP = .98$). Em relação às Exigências laborais, as dimensões seguem a mesma tendência revelando que as Exigências: Sobrecarga no Trabalho apresentam a média mais alta ($M = 3.61$, $DP = .86$).

Quanto às dimensões Empenhamento Afetivo, Normativo e Instrumental, a pontuação oscilou entre o mínimo de 1 e o máximo de 6, sendo que a dimensão com menor valor médio diz respeito ao Empenhamento Instrumental ($M = 3.00$, $DP = 1.29$), já a dimensão que apresenta maiores valores médios de todas as dimensões analisadas neste estudo, foi o Empenhamento Afetivo ($M = 4.11$, $DP = 1.29$).

Relativamente aos resultados do CTF e CFT, verifica-se que a dimensão CFT se encontra abaixo da média ($M = 2.45$, $DP = 1.35$), e o CTF apresenta o maior valor dentro das médias das restantes dimensões ($M = 3.57$, $DP = 1.77$), em que os valores oscilaram entre 1 de mínimo e 7 de máximo.

Os valores do BET apresentam a segunda média mais alta deste estudo ($M = 3.91$, $DP = 1.16$) e os valores oscilaram entre o mínimo de 1 o o máximo de 6.

4.2. Análise Correlacional

Na tabela 4.2 é uma matriz de correlações de *Pearson* das variáveis em estudo: Exigências e Recursos Laborais; Empenhamento Organizacional; Conflito Família-Trabalho; Conflito Trabalho-Família; Bem-Estar no Trabalho.

No que respeita às dimensões que constituem os recursos laborais temos os Recursos de Autonomia que apresentam uma correlação positiva e estatisticamente significativa com os Recursos de Feedback de Desempenho ($r = .643$, $p < .001$) e com os Recursos Tecnológicos ($r = .503$, $p < .001$). Além disso, há uma correlação estatisticamente significativa com o Empenhamento Afetivo ($r = .536$, $p < .001$). Isto sugere que, à medida que os Recursos de Autonomia aumentam, os Recursos de Feedback de Desempenho, os Recursos Tecnológicos e o Empenhamento Afetivo também tendem a aumentar também.

Já as Exigências Emocionais apresentam uma correlação negativa e estatisticamente significativa com os Recursos de Autonomia ($r = -.207$, $p < .001$) e com os Recursos de Feedback de Desempenho ($r = -.288$, $p < .001$). Isto sugere que, à medida que as Exigências Emocionais aumentam, os Recursos de Autonomia e os Recursos de Feedback de Desempenho tendem a diminuir.

No que respeita ao Bem-Estar no Trabalho (BET), este mostra-nos correlações negativas e estatisticamente significativas com as Exigências Emocionais ($r = -.551$, $p < .001$) e com o Conflito Trabalho-Família (CTF) ($r = -.496$, $p < .001$). No entanto, o BET tem uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o Empenhamento Afetivo ($r = .603$, $p < .001$) e com os Recursos de Feedback de Desempenho ($r = .528$, $p < .001$). Assim, o aumento das Exigências Emocionais e do Conflito Trabalho-Família está associado a uma diminuição no Bem-Estar no Trabalho, enquanto o aumento do Empenhamento Afetivo e dos Recursos de Feedback de Desempenho está associado a um aumento no Bem-Estar no Trabalho.

Tabela 4.2

Correlação de Pearson entre as Variáveis em Estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recursos: Autonomia	-											
2. Recursos: Feedback de Desempenho	.643**	-										
3. Recursos: Tecnológicos	.503**	.491**	-									
4. Exigências: Sobrecarga no Trabalho	-.139*	-.090	-.082	-								
5. Exigências: Emocionais	-.207**	-.288**	-.236**	.465**	-							
6. Exigências: Tecnológicas	.107	.123*	.326**	.457**	.289**	-						
7. Empenhamento Afetivo	.536**	.590**	.447**	-.141*	-.254**	-.013	-					
8. Empenhamento Normativo	.317**	.364**	.225**	.010	-.035	.018	-.614**	-				
9. Empenhamento Instrumental	-.210**	-.146*	-.209**	.102	.254**	-.013	-.259**	-.33	-			
10. Conflito Família-Trabalho	-.182**	-.173**	-.176**	.505**	.579**	.269**	-.177**	.008	.268**	-		
11. Conflito Trabalho-Família	.018	.019	.075	.306**	.267**	.239**	.006	.070	.155*	.513**	-	
12. Bem-Estar no Trabalho	.476**	.528**	.324**	-.341**	-.551**	-.180**	.603**	.266**	-.423**	-.496**	-.237**	-

*p<.05.**p<.0

4.3. Teste de Hipoteses

Com o objetivo de examinar o poder preditivo tanto das exigências como dos recursos laborais no Bem Estar no trabalho, efetuou-se a análise de uma regressão linear hierárquica entre as exigências, os recursos laborais, o Empenhamento e os CTF e CFT sobre o Bem Estar no trabalho.

4.3.1. Análise da Regressão Linear Hierárquica

A análise de regressão hierárquica foi utilizada para analisar as relações existentes entre as três dimensões dos Recursos e Exigências Laborais, as três dimensões do Empenhamento, o CTF e o CFT, em relação ao BET. A Tabela 4.4 apresenta os resultados das análises de regressão hierárquica, organizados em três modelos distintos.

No primeiro modelo testaram-se as dimensões dos recursos e exigências laborais como preditores. Assim, observamos que todas as variáveis independentes, com exceção dos Recursos Tecnológicos e as Exigências de Sobrecarga, mostram associações estatisticamente significativas com o BET ($p < 0.05$). Isto sugere que estas variáveis têm um impacto substancial na previsão da variável dependente (BET) apresentando um valor predicativo no bloco 1 de 51%.

No segundo modelo incluímos as variáveis do Empenhamento, assim verificamos que todas as variáveis independentes, exceto os Recursos Tecnológicos, Exigências de Sobrecarga e Exigências Tecnológicas, estão significativamente associadas ao BET ($p < 0.05$) apresentando neste Bloco 2 um valor predicativo de 60%, demonstrando a sua relevância na explicação da variabilidade na variável dependente.

No terceiro modelo acrescentamos aos anteriores as variáveis CTF e CFT, foi observado que os Recursos de Autonomia, Recursos de Feedback de Desempenho, Exigências Emocionais, Empenhamento Afetivo, Empenhamento Instrumental e CTF estão significativamente associados ao BET ($p < 0.05$) e verificamos neste Bloco 3 um valor predicativo de 65%.

Tabela 4.4:

Regressão Hierárquica

Bloco	Dimensões	β	t	p	r^2/p
1	Recursos: Autonomia	.222	3.532	<.001	$r^2 = 51\%$ $p = <.001$
	Recursos: Feedback de Desempenho	.296	4.694	<.001	
	Recursos: Tecnológicos	.013	.217	.828	
	Exigências: Sobrecarga no Trabalho	-.064	-1.148	.252	
	Exigências: Emocionais	-.355	-6.583	<.001	
	Exigências: Tecnológicas	-.113	-2.001	.047	
2	Recursos: Autonomia	.118	2.064	.040	$r^2 = 60\%$ $p = .001$
	Recursos: Feedback de Desempenho	.184	3.046	.003	
	Recursos: Tecnológicos	-.072	-1.323	.187	
	Exigências: Sobrecarga no Trabalho	-.075	-1.507	.133	
	Exigências: Emocionais	-.300	-6.109	<.001	
	Exigências: Tecnológicas	-.064	-1.251	.212	
	Empenhamento Afetivo	.362	5.654	<.001	
	Empenhamento Normativo	-.050	-.960	.338	
Empenhamento Instrumental	-.197	-4.575	<.001		
3	Recursos: Autonomia	.116	2.095	.037	$r^2 = 65\%$ $p = <.001$
	Recursos: Feedback de Desempenho	.179	3.065	.002	
	Recursos: Tecnológicos	-.076	-1.425	.156	
	Exigências: Sobrecarga no Trabalho	-.014	-.278	.781	
	Exigências: Emocionais	-.221	-4.298	<.001	
	Exigências: Tecnológicas	-.049	-.991	.323	
	Empenhamento Afetivo	.366	5.913	<.001	
	Empenhamento Normativo	-.043	-.867	.387	
	Empenhamento Instrumental	-.171	-4.037	<.001	
	CTF	-.184	-3.290	.001	
CFT	-.047	-1.015	.311		

4.4. Análise de Mediação

No nosso estudo como verificado na *figura 4.5*, a Análise de Mediação observou o efeito da variável independente (R_FeedDesem (R_F) na variável dependente (BET) através da variável mediadora Emp.Afetivo (E.A), foram assim apurados os seguintes resultados apresentados na tabela 4.5. O efeito direto dos R_FeedDesem (R_F) sobre BET

mostra-nos que existe uma relação significativa entre as variáveis, com um coeficiente estimado de 0.334, quer isto dizer que, para cada unidade de R_FeedDesem que aumenta, aumenta também 0.334 unidades do BET mantendo todas as outras variáveis constantes. Este resultado é estatisticamente significativo ($p < .001$). No efeito indireto dos R_FeedDesem (R_F) sobre o BET através de Emp.Afetivo (E.A) verificou-se uma relação mediana significativa entre estas três variáveis, com um coeficiente estimado de 0.313. Isto sugere que o impacto dos R_FeedDesem no BET é mediado substancialmente pelo E.A, quer isto dizer que, para cada aumento de uma unidade no R_FeedDesem, espera-se um aumento indireto de 0.313 unidades no BET através do seu efeito sobre o Emp. Afetivo. Este resultado é também estatisticamente significativo ($p < .001$). No que respeita ao efeito total dos R_FeedDesem (R_F) sobre o BET, este sugere que, quando se considera tanto o efeito direto como o indireto do R_FeedDesem em relação ao BET, isto é, para cada aumento de uma unidade de R_FeedDesem espera-se um aumento total de 0.647 unidades do BET. Este resultado é estatisticamente significativo ($p < .001$).

Tabela 4.5

Efeitos diretos, indiretos e totais do BET entre R_FeedDesem (R_F) e Emp.Afetivo (E.A)

Efeito	Estimativa	Erro-padrão	z-value	p	Intervalo de Confiança	
					95%	
					Interior	Superior
Efeito Direto R_F → BET	.334	.074	4.512	.001	0.189	0.479
Efeito indireto R_F → Emp. Afetivo → BET	.313	.051	6.097	.001	0.213	0.414
Efeito Total R_E → BET	.647	.065	9.991	.001	0.520	0.774

Notas. R_F=Recursos de Feedback de Desempenho; BET=Bem-Estar no Trabalho; Emp. Afetivo=Empenhamento Afetivo

No nosso estudo como apresentado na *figura 4.5*, a Análise de Mediação observou o efeito da variável independente; Recursos de Feedback de Desempenho da variável dependente BET através da variável mediadora Empenhamento Afetivo, verificando os seguintes resultados apresentados na tabela 4.5, onde examinamos que o efeito direto dos Recursos de Feedback de Desempenho no BET é estatisticamente significativo ($p < .001$), com um coeficiente estimado de 0.334 (IC 95%: 0.189 a 0.479). Isto indica que,

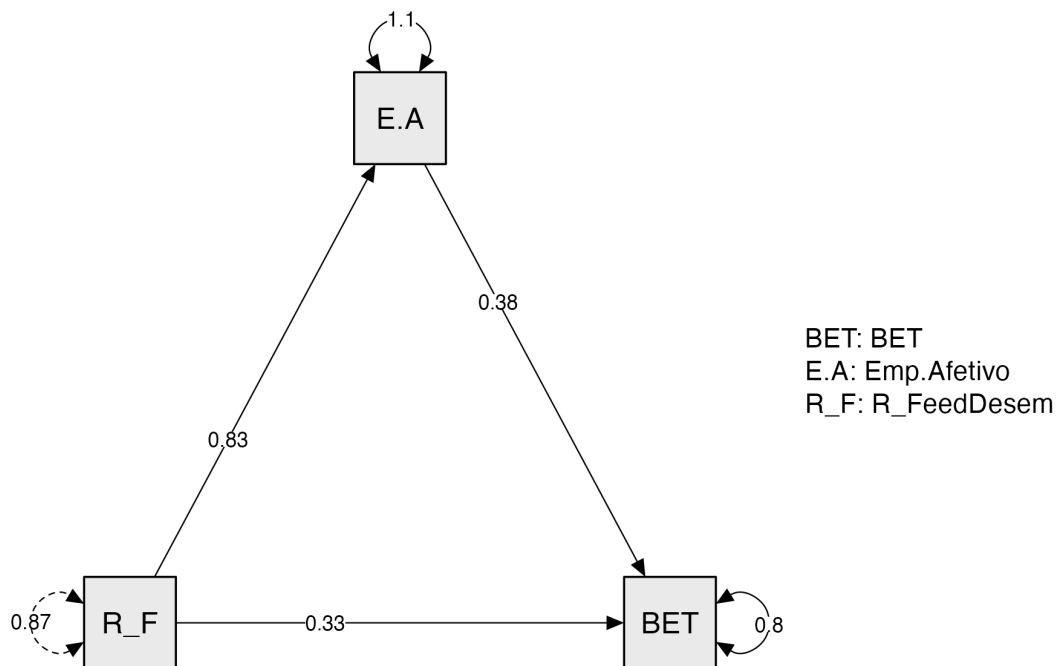
independentemente de outros fatores, um aumento dos Recursos de Feedback de Desempenho está associado a um aumento significativo do BET.

O efeito indireto dos Recursos de Feedback de Desempenho no BET através do Emp. Afetivo é estatisticamente significativo ($p < .001$), com um valor estimado de 0.313 (IC 95%: 0.213 a 0.414). Isto sugere que uma parte da relação entre os Recursos de Feedback de Desempenho e o BET é mediada pelo Empenhamento Afetivo.

O efeito total dos Recursos de Feedback de Desempenho no BET é estatisticamente significativo ($p < .001$), com um valor estimado de 0.647 (IC 95%: 0.520 a 0.774). Isto indica que, considerando tanto os efeitos diretos como os indiretos, os Recursos de Feedback de Desempenho têm um impacto significativo no BET.

Estes resultados fornecem uma visão detalhada das relações entre as variáveis consideradas nesta análise de mediação, destacando tanto os efeitos diretos quanto os indiretos dos Recursos de Feedback de Desempenho no BET e qual o papel da variável mediadora neste processo.

Figura 4.6 Modelo de Mediação do BET entre R_FeedDesem (R_F) e Emp.Afetivo (E.A)



Os resultados obtidos na nossa Mediação reiteram a importância dos recursos laborais (R_FeedDesem) não apenas diretamente, mas também através do aumento do

Empenhamento Afetivo (Emp.Afetivo) dos indivíduos, que por sua vez, melhora e aumenta o BET (desempenho ou comportamento esperado).

4.5. Discussão de resultados

O presente estudo teve como objetivo compreender a relação entre as exigências e os recursos laborais, investigando como é que esses fatores se interrelacionam no ambiente de trabalho e avaliam o impacto da interface trabalho-família na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Analisamos como é que as exigências e os recursos laborais podem afetar o conflito entre o trabalho e a família, influenciando negativamente ou positivamente a qualidade de vida dos indivíduos.

A análise descritiva dos dados destacou a importância dos recursos tecnológicos, que se revelaram a variável com média mais elevada nos ambientes laborais do nosso estudo. Ferramentas digitais, sistemas de informação e outras tecnologias que facilitam a execução das tarefas diárias receberam pontuações mais elevadas por parte dos participantes, indicando uma percepção positiva em relação ao uso e acesso a tecnologias no trabalho. Os investimentos feitos em tecnologia podem não apenas aumentar a eficiência operacional, mas também contribuir para a satisfação e o engagement dos trabalhadores. Um estudo sobre a prática da gestão sustentável de recursos humanos, destaca que práticas de RH que incluem tecnologia avançada podem aumentar significativamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Ferramentas digitais e sistemas de informação são cruciais para criar um ambiente de trabalho positivo, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, aumentando a satisfação geral dos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho positivo e equilibrado (Gasparovich, et al, 2021).

A média acima do ponto central nas exigências de sobrecarga no trabalho merecem a nossa atenção, pois indicam que os participantes percebem um nível significativo de exigências e pressões no ambiente de trabalho. Esta sobrecarga pode surgir de diversas fontes, como prazos apertados, volume excessivo de trabalho e exigências emocionais intensas. Estes fatores sugerem que os participantes enfrentam desafios significativos em equilibrar as suas responsabilidades profissionais e pessoais, com implicações adversas para a saúde mental e para o bem-estar em geral.

Ao analisarmos as dimensões do empenhamento, observou-se uma diferença nas classificações entre o empenhamento afetivo e o empenhamento instrumental. Enquanto o primeiro apresenta uma pontuação mais alta, indicando um forte vínculo emocional com o trabalho e a organização, o segundo mostra uma pontuação mais baixa, sugerindo que os participantes podem estar menos motivados por incentivos extrínsecos, como salários ou benefícios. Estes resultados salientam a importância de reconhecer e cultivar o comprometimento afetivo dos funcionários como um recurso valioso para promover o engajement e a retenção de trabalhadores.

As diferenças nas pontuações em relação ao Conflito trabalho-família e Conflito Família-trabalho, revelam que os participantes se identificam mais fortemente com a organização como um todo do que com as tarefas específicas que desempenham. Isto sugere que a cultura organizacional é um fator crucial na forma como os colaboradores se relacionam com o trabalho e com a empresa.

Quando se considera a dimensão de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, observa-se que o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais pode afetar significativamente a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. O conflito trabalho-família ocorre quando as exigências do trabalho interferem nas responsabilidades familiares, enquanto o conflito família-trabalho ocorre quando as responsabilidades familiares impactam o desempenho no trabalho. Estudos indicam que estratégias para mitigar estes conflitos, como horários de trabalho flexíveis e suporte à família, são essenciais para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e fortalecer o comprometimento organizacional (Allen et al., 2000).

Implementar políticas que reduzam esses conflitos pode não apenas promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, mas também aumentar o engajement e a produtividade dos colaboradores. De acordo com Kossek e Ozeki (1998), programas de suporte ao equilíbrio trabalho-família demonstram ser eficazes na redução do stress e na melhoria da satisfação no trabalho, o que reforça a importância de considerar estas dimensões na gestão de recursos humanos.

A análise dos dados recolhidos neste estudo oferecem uma visão abrangente sobre a relação entre as exigências e os recursos laborais e o seu impacto na interface trabalho-família, bem como na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Os resultados confirmam que existe uma relação significativa entre as exigências e os recursos laborais, conforme proposto na H1. Estes resultados estão alinhados com o modelo JD-R (Job Demands-Resources) de Bakker e Demerouti (2017), que sugere que os recursos laborais podem mitigar

o impacto das exigências laborais. A presença de recursos adequados, como suporte social e autonomia, podem aliviar a sobrecarga causada pelas exigências, criando um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Os resultados também mostram uma relação positiva entre os recursos laborais e o empenhamento afetivo, confirmando a H2. Os trabalhadores com acesso a recursos como suporte social, autonomia e oportunidades de desenvolvimento tendem a desenvolver um vínculo emocional mais forte com a organização. Este resultado destaca a importância de se investir em recursos que não só melhorem a eficiência operacional, mas também promovam o engajamento e a satisfação dos trabalhadores (DGS, 2021). Além disso, a confirmação da H3 sugere que os recursos laborais contribuem para um senso de obrigação moral ou ética entre os trabalhadores, incentivando-os a permanecer na organização. Este vínculo normativo é essencial para a retenção de talentos, indicando que o fornecimento de recursos laborais adequados, pode fomentar um compromisso mais profundo e duradouro com a empresa (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021).

A relação positiva entre as exigências laborais e o empenhamento instrumental, conforme confirmado na H4, indica-nos que, em contextos de alta procura, os trabalhadores podem ser mais motivados por fatores extrínsecos, como remuneração e benefícios. Embora este tipo de empenhamento possa ser eficaz a curto prazo, ele não promove o mesmo nível de dedicação e lealdade que o empenhamento afetivo, sugerindo a necessidade de equilibrar as exigências com os recursos adequados para sustentar o engajamento a longo prazo (Montano et al., 2016; Siegrist, 1996; Siegrist & Wahrendorf, 2016).

Os efeitos adversos das altas exigências laborais sobre o bem-estar dos trabalhadores foram destacados na confirmação da H5. Exigências como carga de trabalho excessiva, prazos apertados e exigências emocionais podem levar a níveis elevados de stress e burnout, impactando negativamente a saúde mental e física dos trabalhadores. Este resultado enfatiza a necessidade de estratégias de gestão, que abordem e mitiguem as pressões laborais para melhorar o bem-estar geral dos trabalhadores (Alarcon, 2021; Van den Broeck et al., 2017).

A relação positiva entre os recursos laborais e o bem-estar dos trabalhadores, confirmada pela H6, reforça a importância de um ambiente de trabalho rico em recursos. Suporte social, autonomia e oportunidades de desenvolvimento são cruciais para promoverem um ambiente de trabalho saudável e produtivo, contribuindo significativamente para o bem-estar dos trabalhadores (Schaufeli, 2017; Halbesleben et al., 2009; Moreno-Jiménez, 2011).

Os resultados deste estudo sugerem que o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal é um fator essencial para a qualidade de vida dos trabalhadores, conforme proposto na hipótese H7. Conflitos excessivos entre as exigências do trabalho e da família podem resultar em altos níveis de stresse e insatisfação, afetando negativamente o bem-estar geral dos indivíduos. Este equilíbrio é crucial não apenas para a saúde mental e física dos trabalhadores, mas também para sua produtividade e engagement no ambiente de trabalho.

Diversos estudos corroboram esta visão. Por exemplo, Gragnano et al. (2020) destacam que a falta de equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal pode levar a consequências sérias, como um esgotamento emocional e burnout. Esses efeitos adversos são frequentemente exacerbados por um ambiente de trabalho rígido que não oferece flexibilidade aos trabalhadores. A pesquisa de Kelliher et al. (2018) também aponta que políticas organizacionais que promovem flexibilidade, como horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto, são eficazes para reduzir os níveis de stresse e melhorar a satisfação no trabalho. Sirgy e Lee (2017, 2023) ampliam essa discussão ao enfatizar que um equilíbrio saudável entre o trabalho e vida pessoal não só melhora a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também tem um impacto positivo na cultura organizacional e na retenção de talentos.

Além disso, a implementação de políticas de flexibilidade no local de trabalho pode incluir diversas abordagens, como horários de trabalho adaptáveis, teletrabalho e programas de apoio ao bem-estar aos trabalhadores. Tais políticas permitem que os trabalhadores orientem melhor as suas responsabilidades profissionais e pessoais, resultando num ambiente de trabalho mais satisfatório e sustentável. A promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal deve ser vista como uma estratégia a longo prazo, que beneficia tanto os empregados quanto os empregadores, criando um ciclo íntegro de bem-estar e produtividade.

A análise de mediação oferece uma compreensão profunda dos mecanismos subjacentes aos efeitos dos recursos de feedback de desempenho no bem-estar dos trabalhadores (BET). Os resultados indicam que a relação entre esses recursos e o bem-estar dos funcionários é parcialmente mediada pelo comprometimento, especificamente pelo comprometimento com a tarefa (CTF). Este resultado sublinha a importância de fomentar uma cultura organizacional que promova o comprometimento dos trabalhadores como meio de melhorar o seu bem-estar no trabalho.

Os recursos de feedback de desempenho são fundamentais para o desenvolvimento profissional, pois fornecem aos trabalhadores informações claras sobre as suas responsabilidades e a sua evolução, o que pode aumentar a sua eficácia e satisfação no trabalho (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Quando os trabalhadores recebem feedback regularmente e este é construtivo, eles tendem a se sentir mais valorizados e apoiados pela organização, o que pode fortalecer o seu comprometimento com as tarefas e responsabilidades (Bakker & Demerouti, 2007).

A mediação do CTF na relação entre o feedback de desempenho e o BET destaca que o comprometimento com a tarefa não é apenas um resultado desejável, mas também um intermediário crucial, que facilita a explicação do feedback de desempenho em melhorias tangíveis no bem-estar dos trabalhadores. Estudos demonstram que funcionários altamente comprometidos com as suas tarefas e responsabilidades exibem níveis mais elevados de motivação intrínseca, o que contribui para uma maior resiliência ao stress e a um bem-estar geral melhor (Schaufeli & Bakker, 2004).

Além disso, uma cultura organizacional que promova o comprometimento pode envolver práticas como o reconhecimento público dos resultados dos trabalhadores, oportunidades de desenvolvimento na carreira e programas de mentoria. Estas práticas não apenas incentivam o comprometimento com a tarefa, mas também promovem um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Meyer et al., 2002). Investir nestas práticas é benéfico não apenas para os trabalhadores, mas também para a organização como um todo, pois leva a uma maior retenção de talentos, menor rotatividade e ao aumento da produtividade (Allen & Shanock, 2013).

Portanto, é essencial que as organizações reconheçam e aproveitem o poder dos recursos de feedback de desempenho para fomentar o comprometimento com a tarefa. Ao fazê-lo, estarão a criar um ciclo íntegro e verdadeiro, onde o feedback positivo reforça o comprometimento, que por sua vez, melhora o bem-estar dos trabalhadores. Esta abordagem introduzida, não só melhora a satisfação e o desempenho no trabalho, mas também contribui para uma cultura organizacional mais robusta e sustentável. Em síntese, uma análise detalhada dos resultados revela uma série de insights importantes para a prática da gestão de recursos humanos. Destacando-se a importância de investir em tecnologia, no sentido de melhorar a eficiência e o engagement dos trabalhadores, bem como gerir adequadamente as exigências e as pressões do trabalho para promover o bem-estar dos trabalhadores. Além disso, enfatiza-se a importância de promover uma cultura organizacional forte e alinhar os valores e os objetivos dos trabalhadores com os da organização,

para que juntos, consigam incrementar um maior comprometimento e satisfação no trabalho.

5. Conclusão

A presente dissertação investigou cuidadosamente as complexas interações entre as exigências e os recursos laborais e a sua influência na relação entre o trabalho e o indivíduo. Ao examinar estes elementos, o nosso estudo forneceu insights valiosos para a compreensão dos fatores que moldam o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores, contribuindo significativamente para o campo da gestão de recursos humanos.

A análise detalhada dos resultados revelaram a importância de considerar tanto as exigências quanto os recursos laborais no contexto organizacional. As exigências laborais excessivas, como a carga de trabalho intensa, os prazos apertados e as exigências emocionais, foram identificadas como fontes significativas de stresse e esgotamento entre os trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017). Estes desafios podem impactar negativamente a saúde mental e o bem-estar geral dos colaboradores, afetando também o desempenho no trabalho. Por outro lado, os recursos disponíveis no ambiente de trabalho, como o suporte social, a autonomia, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento profissionais e também pessoais, demonstraram ser cruciais para promoverem o envolvimento, a satisfação e o desempenho dos funcionários (Bakker & Demerouti, 2017). Esses recursos irão capacitar os trabalhadores a lidar de forma mais eficaz com as exigências do trabalho, fortalecendo a sua autoestima e promovendo um senso de competência e realização.

No cenário atual, marcado pelas altas competitividades no mercado de trabalho e pela constante procura por elevados graus de eficiência, é fundamental compreender como é que as exigências e os recursos laborais afetam os indivíduos e as suas reações a esses mesmos estímulos. Estudos recentes corroboram a importância do modelo das Exigências e Recursos (JD-R) na compreensão dessas dinâmicas, destacando a mediação do engagement e do empenhamento organizacional nas relações entre exigências, recursos e desempenho (Bakker & Demerouti, 2023).

Além disso, é necessário explorar mais a fundo a interface entre trabalho e família, considerando o impacto do conflito trabalho-família no bem-estar dos trabalhadores e o engagement (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Nandi, 2012). Esta área emergente de pesquisas, oferece oportunidades para entender melhor as complexas interações

entre as esferas profissionais e pessoal dos indivíduos e as suas implicações para a saúde e o desempenho no trabalho.

Com base nos resultados, sugerimos que estudos futuros adotem abordagens longitudinais e prespectivas para investigar as mudanças ao longo do tempo nessas dinâmicas e assim antecipar tendências futuras e potenciais desafios. Além disso, recomenda-se explorar mais a fundo as estratégias de gestão de recursos humanos que visam promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, alinhando as práticas organizacionais com as necessidades e expectativas dos colaboradores. Num contexto mais recente, é relevante analisar como é que a pandemia da COVID-19 afetou o engagement e o Empenhamento no trabalho. Com muitos trabalhadores a enfrentar novos desafios com o trabalho remoto (teletrabalho), o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a ansiedade relacionada à saúde, compreender esses impactos é crucial para desenvolver estratégias eficazes na gestão de pessoas (Rudolph et al., 2020). Continuar a explorar a interação entre fatores individuais (como a personalidade e a motivação) e contextuais (como a cultura organizacional e o estilo de liderança) na formação do engagement no trabalho, sendo essencial no desenvolvimento de intervenções mais eficazes e personalizadas (Macey & Schneider, 2008). Além de se considerarem abordagens multidisciplinares para a compreensão do engagement no trabalho, integrando as Teorias da Psicologia, Gestão de Recursos Humanos, Sociologia Organizacional e Economia, pode enriquecer significativamente o conhecimento sobre este tema tão complexo (Bakker & Leiter, 2010). Investigar as melhores práticas das organizações de alto desempenho em relação ao engagement dos trabalhadores é crucial para identificar estratégias eficazes que possam ser replicadas por outras organizações (Bakker et al., 2008).

Em suma, esta pesquisa contribuiu para o aprofundamento do conhecimento em gestão de recursos humanos, oferecendo insights valiosos para a prática organizacional e fornecendo uma base teórica para investigações futuras nesta área, sendo fundamental discutir os desafios futuros e as tendências emergentes na pesquisa sobre o engagement no trabalho, destacando áreas que requerem mais investigação e desenvolvimento. A pesquisa contínua e a aplicação prática destes conhecimentos são essenciais para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e satisfatórios para todos os envolvidos.

Referências

- Ahmad, I., Bashir, M., & Bashir, F. (2021). Work-Family Conflict and Organizational Commitment: A study of University Teachers. *Global Educational Studies Review*, 2021(VI-II), 1-10. [https://dx.doi.org/10.31703/GESR.2021\(VI-II\).04](https://dx.doi.org/10.31703/GESR.2021(VI-II).04)
- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
- Alarcon, G. M. (2021). Job demands and resources model: Implications for employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 123-137. <https://doi.org/10.1037/ocp0000276>
- Allen, N. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511-515. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00091-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00091-X)
- Allen, N. J., & Meyer, J. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 3(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2020). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., 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. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Allen, T. D., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>.
- Andrianto, M. A., & Palupi, M. (2023). Effect of Work-Life Balance and Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment on Employees of PT. Baba Rafi Indonesia. *The Indonesian Journal of Accounting and Business, 7*(1). <https://doi.org/10.20473/tijab.v7.i1.2023.39076>
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Mansoor, K. B. (2023). Perceived organizational support and work engagement among health sector workers during the COVID-19 pandemic: A multicenter, time-lagged, cross-sectional study among clinical hospital staff in Pakistan. *BMJ Open, 13*(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065678>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Baka, V., & Derbis, R. (2012). The relationship between work-life balance and quality of life: A European perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(17), 3520-3543.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2019). Launched into space: A social-psychological model of burnout and engagement in space operations. *Frontiers in Psychology, 10*, 2555.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2013). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 28*(7-8), 600-619.

- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1-13). Noba Scholar.
- Balogun, O. J., & Afolabi, A. O. (2019). Impact of organizational culture on organizational commitment of employees: Evidence from Nigeria. *Journal of Management Development*, 38(2), 77-89. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2017-0298>
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1025-1039. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Bhavani, A., Sundararaman, B. C., & Sridevi, G. (2023). The Retention Revolution: A New Approach to Address Employee Attrition. *International Journal of Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.56734/ijbms.v4n4a4>
- Bilodeau, J., Mikutra-Cencora, M., & Quesnel-Vallée, A. (2023). Work-family interface and children's mental health: A systematic review. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*. <https://doi.org/10.1186/s13034-023-00596-w>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.
- Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Daugirdienė, A. (2023). The Importance of the School Functioning as an Organization and Teachers' Work-Related Well-Being for Teachers' Organizational Commitment. *Psichologija*. <https://doi.org/10.15388/psichol.2023.55>
- Burton, J. (2005). Work demands and health outcomes: Worker strain and job performance in alternative work arrangements. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 343-355.
- Caetano, A., Silva, S. A., & Chambel, M. J. (2012). Antecedents and outcomes of work engagement: A study with Portuguese nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 348-375.

- Canu, Z. (2023). The Relationship Between Family-Work Conflict and Work-Family Conflict Among Special Education Teachers. *Mudima: Jurnal Kajian Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(4). <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i4.2648>
- Cao, J., Liu, J., & Wong, J. (2023). JD-R model on job insecurity and the moderating effect of COVID-19 perceived susceptibility. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04646-6>
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Q. H. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(3), 287–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.05.004>
- Chambel, M. J., & Barbosa, F. (2014). Apoio social no trabalho e bem-estar: Adaptação e validação de uma escala para a língua portuguesa. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 31(1), 55-64. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2014000100007>
- Chen, Y. C., & Huang, C. Y. (2016). How do high-performance work systems affect individual outcomes: A multilevel perspective. *Personnel Review*, 45(6), 1221-1238. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0075>
- Chen, Y., Huang, X., Zhang, C., & Yang, Y. (2022). Linking transformational leadership to organizational commitment: The roles of organizational support and organizational justice. *Frontiers in Psychology*, 13, 858. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858>
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Chieh-Ling Lo, Yuan Lin, Hathaichanok Abangku. (2023). Research on the Context of Supervisor Leadership Style and Employee Well-Being. *AMAE*. <https://doi.org/10.47260/amae/1347>
- Choudhary, A. I., Babu, N. S., & Prasad, R. K. (2021). Employee engagement and well-being: Role of positive organizational climate and social support. *Journal of Business Research*, 136, 275-283.
- Chowdhury, R. A., & Shamsher, R. (2023). Investigating Employee Green Behavior through Perceived Organizational Support for the Environment in the Hotel Industry. *Business Perspective Review*, 5(1). <https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.538>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.

- Clark, C. D. (2000). Job-interviewing and hiring-related decisions. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 599-626. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.599>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Daisy Lee, Yunseong Jo (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Business Management*, 47(2), 49-59.
- De Lange, A. H., De Witte, H., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2010). The relationship between the occurrence of bullying behaviors and the dimension of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 17(2), 69-81. <https://doi.org/10.1037/a0017514>
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2009). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 619-642.
- 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.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dhungel, S. (2023). Work-Life Balance among Women Employees in the Service Sector with Special Reference to the Banking Industry in Kathmandu Valley. *Tribhuvan University Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.3126/tmj.v2i1.53206>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Direção-Geral da Saúde. (2021). Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho (3). *Direção-Geral da Saúde*.
- Djawoto, J., Suharto, S., & Hadiwidjojo, D. (2022). The Effect of Quality of Work-Life and Work-Family Conflict on Organizational Commitment and Employee Performance in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(9), 1-8. <https://dx.doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-36>

- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2010). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 92-101.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2020). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- E-Vahdati, S., Noor, N. A. M., Mah, P. Y., Chuah, F., & Isa, F. M. (2023). Social and Environmental Sustainability, Workers' Well-Being, and Affective Organizational Commitment in Palm Oil Industries. *Sustainability*, 15(12), 9514. <https://doi.org/10.3390/su15129514>
- Fantinelli, S., Galanti, T., Guidetti, G., Conserva, F., Giffi, V., Cortini, M., & Di Fiore, T. (2023). Psychological Contracts and Organizational Commitment: The Positive Impact of Relational Contracts on Call Center Operators. *Administrative Sciences*, 13(4), 112. <https://doi.org/10.3390/admsci13040112>
- Feery, K., & Conway, E. (2023). The impact of work-related technology and boundary management on work-family conflict and enrichment during COVID-19. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.2478/ijm-2023-0009>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59-109.
- Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (2000). *Work and family: Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.
- 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.
- Frontiers in Psychology. (2023). Team behaviors as antecedents for team members' work engagement in interdisciplinary health care teams. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1196154>

- Fujino, H. (2023). Impact of Work-Related Stress on Japanese Medical Professionals Employees' Psychological Well-Being. *International Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.47604/ijp.1886>
- Gallup. (2016). *State of the American Workplace*.
- Gasparovich, E. O., Uskova, E. V., & Dongauzer, E. V. (2021). The impact of digitalization on employee engagement. In S. I. Ashmarina & V. V. Mantulenko (Eds.), *Digital economy and the new labor market: Jobs, competences and innovative HR technologies. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 161). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_20
- Gemmano, C. G., Manuti, A., Girardi, S., & Balenzano, C. (2023). From Conflict to Balance: Challenges for Dual-Earner Families Managing Technostress and Work Exhaustion in the Post-Pandemic Scenario. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(8), 5558. <https://doi.org/10.3390/ijerph20085558>
- Gonçalves, S. P., Gomes, A. R., Braga, A. M., & Silva, S. A. (2016). Work demands and resources and their relation to burnout and work engagement of healthcare professionals in Portugal. *Psychology, Health & Medicine*, 21(1), 127-133.
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Gramacho, P. C. (2012). Conflito trabalho-família: Importância das horas de trabalho e relação com o burnout e o engagement. *Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa*.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Green, F., Felstead, A., & Gallie, D. (2021). The Coronavirus pandemic and homeworking in the UK labour market: Its nature and implications. *Cambridge Journal of Economics*, 45(6), 1697-1718.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Nandi, P. C. (2012). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776-789.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2018). *When work and family are allies: A theory of work-family enrichment*. American Psychological Association.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 111-126.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2018). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Stress and Health, 34*(2), 243-254.
- Gulhar, S., Singh, A., & Agarwal, P. (2023). Analyzing the Effects of Eco-Spirituality on Organizational Commitment and Employee Engagement Among Female Academics in Higher Education. *EAI Endorsed Transactions on e-Learning, 8*(2). <https://doi.org/10.4108/eetel.v8i2.2958>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 289-301.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2014). Burnout in organizational life. *Journal of Management, 40*(5), 1238-1263. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2009). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hammen, C., Kim, E. Y., Eberhart, N. K., & Brennan, P. A. (2021). Chronic and acute stress and the prediction of major depression in women. *Depression and Anxiety, 38*(10), 999-1006.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219*, 272-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2022). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211.
- Hilty, D., Groshong, L. W., Coleman, M., Maheu, M., Armstrong, C. M., Smout, S., Crawford, A., Drude, K., & Krupinski, E. A. (2023). Best Practices for Technology in Clinical Social Work and Mental Health Professions to Promote Well-being and Prevent Fatigue. *Clinical Social Work Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10615-023-00865-3>
- Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life events. *Journal of Employment Counseling*, 38(2), 38-44. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00836.x>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hwang, S., Kim, S. Y., Kim, K. M., & Kim, J. E. (2021). Antecedents of organizational commitment and citizenship behavior: Focusing on self-determined motivation and occupational engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 619853. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619853>
- Ibrahim Luberenga et al. (2023). Mental health awareness programmes to promote mental well-being at the workplace among workforce in the low-income and middle-income countries: a scoping review protocol. *BMJ Open*. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-073012>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>

- Isah, S., Ibrahim, R. M., & Karim, F. (2023). Validating the constructs of employees' competence model through confirmatory factor analysis: Evidence from Nigeria. *International Journal of Economics and Commerce*. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i1.396>
- Ismardi, I., Musnadi, S., & Chan, S. (2022). Serial mediation function of employee engagement and organizational commitment on the effect of leadership style and workplace well-being on employee performance. *Journal of Economics and Financial Management Studies*, 5(10). <https://dx.doi.org/10.47191/jefms/v5-i10-28>
- Javed, S., Raja, U., Rashid, M. A., & Abbas, M. (2022). Investigating the antecedents and consequences of continuance commitment: An integrated model. *Journal of Business Research*, 141, 536-548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.022>
- Jie Cao, Jing Liu, & Wong, J. (2023). JD-R model on job insecurity and the moderating effect of COVID-19 perceived susceptibility. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04646-6>
- Johnson, R., Anderson, M., & Williams, S. (2021). Conflito Família-Trabalho e Desempenho Profissional: Uma Revisão Sistemática. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 234-250. <https://dx.doi.org/10.1111/jap.12837>
- Johnson, R., Anderson, M., & Williams, S. (2022). Organizational Commitment and Family-Work Conflict: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 345-361. <https://dx.doi.org/10.1111/jap.12795>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (2018). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 553-561.
- Jumawan, J., & Widjaja, A. (2023). Antecedent Organizational Commitment Approach that Affects Employee Engagement. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2). <https://dx.doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.3428>
- Junaidi, J., & Suharto, S. (2022). An Analysis of Work Stress and Family-Conflict Work on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employee of PT. Apparel One Indonesia. *Peuradeun: The International Journal of Social Sciences*, 10(2), 1-14. <https://dx.doi.org/10.26811/peuradeun.v10i2.586>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2016). The effects of work-family conflict and family-work conflict on job satisfaction: A cross-sectional survey among physicians in a medical faculty of a university in Turkey. *Journal of Family and Economic Issues*, 37(4), 577-590.
- Kargeti, H. (2023). The role of emotional intelligence in building an effective workplace: A quantitative study. *Journal of Commerce and Digital Research*. <https://doi.org/10.48047/jcdr.2021.12.04.347>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Khan, A., Akhlaq, B., Hussain, A., & Akhtar, Y. (2023). Work-Family Conflicts, Psychological Well-being, and Quality of Life among Working Officials: A Comparative Study. *Journal of Social Sciences Research*, 3(2). <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.285>
- Khateeb, F. R. (2023). Caught in the Crossfire: How Work-Family Conflict Affects the Lives of Married Nurses in India. *Journal of Social Sciences Research*, 3(2). <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.285>
- Kinman, G., & McDowall, A. (2020). Exploring the associations between job demands, resources and work-to-family conflict among university employees. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 397-408.
- Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2023). Longitudinal Profiles of Recovery-Enhancing Processes: Job-Related Antecedents and Well-Being Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph20075382>
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules: What are we trading off to get them? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 58-74.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32. <https://doi.org/10.1080/13668809908412105>

- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience and thriving: The secret power of the workforce. *Organizational Dynamics*, 45(3), 185-193.
- Lambert, E. G. (2000). Rewards and punishments as selective incentives for collective action: Theoretical investigations. *Sociological Perspectives*, 43(4), 663-689.
- Landicho, J. C., et al. (2023). Workplace Well-being and Job Performance Among the Work-from-Home Faculty of BatStateU. *ORCADEV*. <https://doi.org/10.31098/orcadev.v2i1.1316>
- Lee, D., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 1194018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lei, S. (2023). Shedding Light on the Adverse Spillover Effects of Work-Family Conflict on Unethical Sales Behaviors at Work: A Daily Diary Study. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05423-y>
- Liu, C., Wang, M., Zhan, Y., Shi, J., & Zhou, L. (2018). Linking empowering leadership to employee engagement: The role of psychological empowerment and structural empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 959-981.
- Liu, W., Perkhounkova, Y., Hein, M., & Bakeman, R. (2023). Temporal Relationships between Nursing Home Staff Care Approaches and Behaviors of Residents with Dementia during Mealtimes: A Sequential Analysis. *Innovation in Aging*, 5(2). <https://doi.org/10.1093/geroni/igad061>
- Liu, Z., & Hong, L. (2023). Work-Family Conflict and Mental Health among Chinese Female Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Effects of Resilience. *Healthcare*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/healthcare11121696>
- Loscocco, K., & Spitze, G. (2007). Gendered expectations and experiences: The impact of parenthood on academics' careers. *Gender & Society*, 21(5), 645-669.
- Lubans, D. R., Smith, J. J., Peralta, L. R., Plotnikoff, R. C., Okely, A. D., Salmon, J., & Eather, N. (2020). Physical Activity for Cognitive and Mental Health in Youth: A Systematic Review of Mechanisms. *Pediatrics*, 138(3).
- Lubis, L. A., & Siregar, O. (2023). The Effect of Work-Family Conflict and Work Stress on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic: A Study on Employees of PT. Kreasi Kotak Megah. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 3(3). <https://doi.org/10.58471/jecombi.v3i03.53>
- Ludviga, I., & Kalviņa, A. (2023). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees'

- Work Engagement and Well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Ma, L., Zheng, Y., & Wei, Y. (2023). The double-edged sword effect of telecommuting on employees' work engagement: Evidence from China during COVID-19. *Frontiers in Psychology, 14*, 1110108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110108>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30.
- Mafishiraz, M. (2023). Job Burnout in Women and the Need to Use Psychological Services and Counselling in Workplaces. *Journal of Education, Society and Behavioural Science, 36*(5). <https://doi.org/10.9734/jesbs/2023/v36i51223>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Mayangsari, A. S., & Pujiyanto, W. E. (2023). Servant Leadership Model: Studi Kasus pada Dinas Kependudukan Provinsi Jawa Timur. *Public Service Review, 2*(1). <https://doi.org/10.30649/psr.v2i1.49>
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 509-536.
- Mehmood, S., Aziz, A., & Husin, N. S. (2023). Does work stress & workplace incivility influence Employee Turnover Intentions? Mediating Role of Work-family Conflict. *International Journal of Social Science and Economic Research, 5*(2). <https://doi.org/10.36923/ijsser.v5i2.177>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2021). Commitment and intention to leave: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Applied Psychology, 106*(1), 1-31.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Montano, D., Li, J., & Siegrist, J. (2016). The Measurement of Effort-Reward Imbalance (ERI) at Work. In J. Siegrist & M. Wahrendorf (Eds.), *Work Stress and Health in a Globalized Economy* (pp. 21-42). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32937-6_2
- Moreno-Jiménez, B. (2011). Burnout and engagement: A two wave study of the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 78(3), 463-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mulyaningsih, S. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh Job Stress, Perceived Organizational Support, Work-Family Conflict terhadap Turnover Intention pada PT XYZ. *Jurnal Ekonomi, Sosial dan Humaniora*, 6(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1066>
- Nascimento, M. M., Lopes, S. L., & Salgueiro, E. (2008). A model for supplier selection and order lot sizing with multiple products and volume discounts. *European Journal of Operational Research*, 187(1), 273-288. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.04.009>
- Neves, P., & Caetano, A. (2017). The relationship between organizational commitment and work engagement: A study in the healthcare sector. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 33(3), 171-180.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of "home" and "work". *Sociological Forum*, 11(4), 563-582. <https://doi.org/10.1007/BF02408305>
- Nohe, C., Meier, L. L., & Sonntag, K. (2014). Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 250-264.
- Nohe, C., Meier, L. L., & Sonntag, K. (2015). Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 477-490.
- Nord, W. R., Fox, S., Phoenix, A. D., & Viano, T. (2002). Demographic antecedents, generational effects, and consequences of satisfaction with work-family balance. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 5-25.

- Ocampo, A. C., & Bakker, A. B. (2020). Daily job crafting and the prediction of work engagement: A replication and extension study. *Journal of Vocational Behavior*, *117*, 103275.
- Parker, S. K., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(2), 139-157.
- Qiaolan, S., & Man, J. (2023). The impact of work-family conflict on work engagement of female university teachers in China: JD-R perspective. *IJEAPS*. <https://doi.org/10.5897/ijeaps2023.0754>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2021). The price of staying: Examining the role of continuance commitment on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, *127*, 103630. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103630>
- Rahnfeld, M., Wendsche, J., & Wegge, J. (2023). Job demands and resources as drivers of exhaustion and leaving intentions: A prospective analysis with geriatric nurses. *BMC Geriatrics*. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03829-x>
- Rauschmayr, S., Schleicher, K., & Dohnke, B. (2023). Job Resources in the Police: Main and Interaction Effects of Social and Organizational Resources. *Journal of Police and Criminal Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09592-4>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Contingências amostrais e culturais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *20*(2), 157-164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200010>
- Ren, Y., Wang, Y., & Huang, L. (2019). The effects of job characteristics on employees' psychological empowerment and commitment. *Journal of Business Research*, *103*, 195-204.
- Reyes, C. B., & Randell, H. (2023). Household Shocks and Adolescent Well-Being in Peru. *Population Research and Policy Review*. <https://doi.org/10.1007/s11113-023-09787-x>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635.
- Rindu, R., & Hafizurrachman, M. (2023). Related factors of actual turnover among nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*. <https://doi.org/10.11591/ijphs.v12i1.21770>
- Rofcanin, Y., & Las Heras, M. (2020). Linking job demands and resources to work-to-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, *119*, 103438.

- Rudolph, C. W., Allan, B. A., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F.,... & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(1-2), 1–35.
- Saddique, F., Fatima, H., Muzammil, M. H., Mushtaq, N., & Asghar, M. J. K. A. (2023). Impact of Ethical Leadership on Creative Work Performance: The Empirical Mediating Roles of Work Engagement and Attitude Toward Performing Wells in Construction Organizations in Pakistan. *Journal of Social Sciences Research*, 3(1). <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.194>
- Safrina, E., Malahayatie, & Mukhtasar. (2023). The Effect of Leadership Style, Communication, and Organizational Commitment on Employee Performance at the Regional Secretariat of North Aceh Regency with Work Motivation as an Intervening Variable. *International Journal of Research Review*. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20230313>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2020). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 2-24.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 383-398.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schubin, K., Seinsche, L., Pfaff, H., & Zeike, S. (2023). A workplace mindfulness training program may affect mindfulness, well-being, health literacy, and work performance of upper-level ICT-managers: An exploratory study in times of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.994959>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., & Wahrendorf, M. (Eds.). (2016). *Work Stress and Health in a Globalized Economy*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32937-6>
- Shahid Mehmood, Azelin Aziz, & Nurul Sharniza Husin. (2023). Does work stress & workplace incivility influence Employee Turnover Intentions? Mediating Role of Work-family Conflict. *International Journal of Social Science and Economic Research*. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v5i2.177>
- Sharma, R., & Yadav, R. (2021). Linking Supervisor and Co-workers Support to Organizational Commitment: Mediating Effect of Work-Family Conflict. *International Journal of Business Research*, 6(1), 1-10. <https://dx.doi.org/10.51245/rjbr.v6i1.2021.277>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., & Sakamoto, M. (2018). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 10(1), 35-58.
- Shiri, R., & Bergbom, B. (2023). Work Ability and Well-Being Management and Its Barriers and Facilitators in Multinational Organizations: A Scoping Review. *Healthcare*, 11(7), 978. <https://doi.org/10.3390/healthcare11070978>
- Shiri, R., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2023). Effectiveness of Workplace Interventions to Improve Health and Well-Being of Health and Social Service Workers: A Narrative Review of Randomized Controlled Trials. *Healthcare*, 11(12), 1792. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121792>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2021). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development Quarterly*.

- Sibarani, E., Sadalia, I., & Nazaruddin, N. (2023). The effect of employee engagement and training on employee performance through organizational commitment. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 12(4). <https://dx.doi.org/10.35335/ijosea.v12i4.188>
- Silva, L., Santos, P., & Costa, J. (2022). Conflito Trabalho-Família e Saúde Mental: Uma Meta-Análise. *Revista de Psicologia Organizacional*, 47(1), 78-94. <https://doi.org/10.1590/0102-7182.2022v47n1.8>
- Smith, J., Brown, L., & Johnson, R. (2021). The Relationship Between Organizational Commitment and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Psychology*, 45(4), 512-527. <https://doi.org/10.1111/jop.12578>
- Spitale, M., Axelsson, M., & Gunes, H. (2023). Robotic Mental Well-being Coaches for the Workplace: An In-the-Wild Study on Form. *ACM*. <https://doi.org/10.1145/3568162.3577003>
- Sirgy, M., & Lee, D. J. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sirgy, M., & Lee, D. (2023). *Work-Life Balance: HR Training for Employee Personal Interventions*. Cambridge University Press.
- Suárez-Albanchez, J., Vizcaino-Barcelo, A., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez-Estévez, P. (2023). Internal Corporate Social Responsibility in the Spanish Computer Consultancy Industry and Its Impact on Worker Turnover. *EMI*, 2(1). <https://doi.org/10.58195/emi.v2i1.58>
- Suhaer Yunus, K., Whitfield, K., & Ahmed Mohammed Sayed Mostafa. (2023). High-performance HR practices, job demands and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.3252>
- Suhail, M., & Riaz, S. (2021). Work-family conflict: The mediating role of job resources and the moderating role of self-efficacy. *Current Psychology*, 1-11.
- Sumiati, N., Zamri, N. A., Melta, A., & Soemantri, W. (2023). The influence of teamwork, working family conflict, working family conflict and work ability on the performance of members of the council of regional representatives of West Sumatra province. *WJARR*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.2.0940>
- Thomas, J., Gómez, Á., Anes, M., & Briones, E. (2022). Factors affecting affective commitment in the workplace: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 43-61.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 71-80.
- Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., & Schouteden, M. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 317-332. <https://doi.org/10.1037/ocp0000038>
- Waddell, A., et al. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4087>
- Wang, L., Chang, C. H., & Li, Y. (2021). The relationship between job demands and work-to-family conflict: The mediating role of psychological detachment. *Frontiers in Psychology*, 12, 648570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648570>
- Warr, P. (2019). Well-being and employee mental health. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 261-268). Academic Press.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 277-291. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.005>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2013). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Zumayyah, A. M., Pranoto, Y. K. S., & Nuzulia, S. (2023). Early Childhood Teacher Job Satisfaction in Terms of Technostress and Work-Family Conflict in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 17(1). <https://doi.org/10.21009/jpud.171.09>