



PERFORMANCE PROFISSIONAL: IMPACTO DO *WORK-LIFE*
BALANCE, CULTURA E ESTADIO DA ORGANIZAÇÃO

Ana Rita Nunes

Orientadora da Dissertação:
PROFESSORA DOUTORA FILIPA PIMENTA

Professora de Seminário de Dissertação:
PROFESSORA DOUTORA ISABEL LEAL

Dissertação submetida como requerimento parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA CLÍNICA

Especialidade em Psicologia Clínica

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutora Filipa Pimenta, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Clínica.

Agradecimentos

Um obrigado, é pouco para exprimir o meu agradecimento a todos os que me acompanharam neste trajeto.

Desde já quero agradecer à Professora Doutora Filipa Pimenta, por me ter acolhido com todas as minhas aspirações, incertezas e dúvidas. Por me ter lançado vários desafios e aventuras, que me permitiram conhecer novas realidades. Mas, acima de tudo quero agradecer pela dedicação, rigor e voto de confiança que me deu.

Quero também agradecer à Professora Doutora Isabel Leal, pela disponibilidade, leveza e por toda a ajuda na realização deste projeto.

Gostaria de agradecer a todos os meus professores, que ao longo de 5 anos transmitiram os seus conhecimentos e as suas experiências, para que hoje possa ser uma melhor profissional, ser uma pessoa mais empática e atenta ao que me rodeia. Obrigado, também às minhas colegas de cursos que estiveram sempre lá para mim, pelas maratonas de estudo para os exames e conversas sobre os sonhos para futuro.

Gostava ainda de agradecer em especial aos meus pais, por nunca me terem deixado cair, permitirem e ajudarem-me a alcançar os meus sonhos. Mas também pelos momentos de reflexão, os conselhos e conversas sem fim. Devo a vocês o ser que sou e em que me tornei!

Quero igualmente agradecer aos meus amigos, em especial ao Marco e ao Ricardo. Obrigado pelos inúmeros cafés, conversas sem horas, pela paciência, atenção, gargalhadas, conselhos e planos para a minha cabeça sair da espiral descendente.

Por último, quero agradecer ao Tiago. Obrigado por me aturares todos os dias, seja qual for a situação ou momento. Obrigado por me ouvires, pela paciência, atenção e me obrigares a reservar tempo para descansar e ser pessoa. Obrigado por tudo, mas especial pela dedicação!

Resumo

Introdução: A pandemia COVID-19 levou a uma reorganização da vida e dos seus ritmos tal como se conhecia. A alteração de expectativas face ao contexto laboral, levou as organizações a ponderarem sobre a forma como acolheram e apoiaram os colaboradores. Estas alterações podem depender das características da organização. Os objetivos do atual estudo são explorar quais foram as preocupações de adultos profissionalmente ativos, bem como, que variáveis predizem a performance laboral durante o período pandémico. **Método:** Estudo transversal, quantitativo e correlacional. No total participaram 1000 adultos portugueses (Midade= 40,8; DP= 10,6; 68,4% mulheres), profissionalmente ativos. Utilizou-se um Questionário Sociodemográfico e Profissional para a caracterização da amostra e das preocupações, a escala de Work-Life Balance (WLB) (Patrão, & Pimenta, 2022), a escala da Cultura Organizacional (Cameron, & Quinn, 2013), a escala do Ciclo de Vida da Organização (Lester, et al., 2003) e a escala Health & Work (Shikiar, et al., 2004). **Resultados:** O modelo demonstrou um ajustamento aceitável ($\chi^2/df=3,376$; SRMR=0,074; CFI=0,854; TLI=0,853; GFI=0,818; RMSEA=0,049). Uma cultura organizacional caracterizada como confiança e participação ($\beta=-0,174$; $p<0,001$) e um maior ao WLB ($\beta=0,301$; $p<0,001$) associaram-se a uma maior produtividade. Já o aumento da satisfação não laboral, está associado a uma melhor perceção de WLB ($\beta=0,443$; $p<0,001$). **Conclusão:** Face aos resultados obtidos, sobre as preocupações e as variáveis predictoras da performance, destaca-se a importância das preocupações e o impacto que podem ter na performance dos trabalhadores, bem como no funcionamento organizacional, pelo que as instituições devem adotar medidas de auxílio para os seus colaboradores.

Palavras-chaves: performance, cultura organizacional, work-life balance, ciclo de vida organização e preocupações

Abstract

Introduction: The COVID-19 pandemic has led to a reorganization of life and its rhythms as we knew them. The change in expectations regarding the work context has prompted organizations to consider how they welcome and support employees. These changes may depend on the characteristics of the organization. The objectives of the current study are to explore the concerns of professionally active adults during the pandemic and to identify variables that predict work performance during this period. **Method:** A cross-sectional, quantitative, and correlational study was conducted. A total of 1000 Portuguese adults (Mage= 40.8; SD= 10.6; 68.4% female) who were professionally active participated in the study. A Sociodemographic and Professional Questionnaire was used to characterize the sample and assess concerns. The Work-Life Balance scale (Patrão & Pimenta, 2022), the Organizational Culture scale (Cameron & Quinn, 2013), the Organizational Life Cycle scale (Lester et al., 2003), and the Health & Work scale (Shikiar et al., 2004) were employed. **Results:** The model demonstrated an acceptable fit ($\chi^2/df=3.376$; SRMR=0.074; CFI=0.854; TLI=0.853; GFI=0.818; RMSEA=0.049). An organizational culture characterized by trust and participation ($\beta=-0.174$; $p<0.001$) and a better work-life balance ($\beta=0.301$; $p<0.001$) were associated with higher productivity. Increased non-work satisfaction was associated with a better perception of work-life balance ($\beta=0.443$; $p<0.001$). **Conclusion:** The results highlight the importance of concerns and their impact on workers' performance and organizational functioning. Institutions should therefore adopt measures to support their employees.

Keywords: performance, organizational culture, work-life balance, organizational life cycle, concerns

Índice

Introdução.....	1
As Preocupações Dos Trabalhadores	1
O Que Perdiz A Performance Dos Trabalhadores?.....	2
Work-Life Balance	2
Cultura Organizacional	4
Ciclo de Vida Da Organização.....	6
Método	9
Delineamento da Investigação	9
Participantes	9
Estudo 1 e Estudo 2.....	9
Materiais.....	10
Estudo 1 e Estudo 2.....	10
Procedimento.....	13
Análise dos Dados	14
Resultados	15
Estudo 1.....	15
Estudo 2.....	16
Discussão.....	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização da amostra segundo variáveis sociodemográficas	9
Tabela 2 - Resultados da Análise de Frequências	15
Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis: Dimensão da organização, Carga horária e Regime de trabalho.....	18
Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis: Performance, WLB, Cultura Organizacional e Ciclo de Vida da Organização.....	23

Tabela 5 - Trajetórias significativas entre a Produtividade e WLB, Cultura Organizacional e Sexo.....	27
Tabela 6 - Trajetória entre o Comprometimento da Concentração e WLB, Sexo, Idade e Carga Horária.....	27
Tabela 7 - Trajetória entre a Relação com Supervisor e WLB, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida da Organização e Sexo	28
Tabela 8 - Trajetória entre a Impaciência/ Irritabilidade e WLB, Carga Horária e Sexo	28
Tabela 9 - Trajetória entre a Satisfação Laboral e WLB, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida da Organização e Sexo	29
Tabela 10 - Trajetória entre a Satisfação Não Laboral e WLB	29

Índice de Figuras

Figura 1 - Análise Fatorial Confirmatória H&W	17
Figura 2 - Análise Fatorial Confirmatória WLB	19
Figura 3 - Análise Fatorial Confirmatória OCAI Original.....	20
Figura 4 - Análise Fatorial Confirmatória OCAI Revista	21
Figura 5 - Análise Fatorial Confirmatória CVO	22
Figura 6 - Modelo estrutural dos fatores preditores de performance em adultos profissionalmente ativos.....	25
Figura 7 - Modelo refinado dos fatores preditores de performance em adultos profissionalmente ativos	26

Introdução

Nas últimas décadas, o mercado laboral tem-se tornado mais escrupuloso e direcionado para os objetivos das organizações. Os gestores das instituições rapidamente se aperceberam que os colaboradores são o elemento-chave para atingir as metas estabelecidas (Rachmaliya & Effendy, 2017). Nesse sentido, alguns desafios dos gestores consistem em otimizar o desempenho dos trabalhadores, bem como valorizar a forma como os funcionários se sentem no contexto laboral, de maneira a motivá-los para atingirem a sua melhor *performance* (Galinha, 2022).

A exigência de mais dedicação às atividades laborais e participação ativa no dia a dia da organização, pode colocar em causa o equilíbrio na relação trabalho-vida pessoal (Day et al., 2017). A subjetividade deste equilíbrio, tem demonstrado impactar na maneira como os colaboradores se sentem no seu local de trabalho, tal como na sua produtividade, *performance* (Fazal et al., 2022), percepção do bem-estar, satisfação com a vida e estado de saúde (Galinha, 2022).

As Preocupações Dos Trabalhadores

A mudança iminente na sociedade mundial orienta as transformações e adaptações nos vários contextos da vida humana. A contínua metamorfose dos seres humanos conduz as prioridades atribuídas às preocupações (Albu, 2012).

As preocupações são definidas comumente, como o resultado de uma ou várias emoções, mas que na maioria dos casos derivam de estados de ansiedade (Rujoiu & Rujoiu, 2010). Numa perspetiva psicológica, as preocupações são conceptualizadas como um conjunto de pensamentos e figuras, que estão agregados a emoções negativas. Na maioria das vezes, as pessoas não percebem que os conseguem controlar, pelo que, as mesmas, tentam arranjar estratégias psicológicas, para evitar a existência de possíveis ameaças (Borkovec, 2002). Desta forma, as preocupações são como um alarme para eventuais riscos, mas também, para manter as pessoas conscientes de possíveis problemáticas não resolvidas (Delgado et al., 2010).

O atual estado de arte, afirma que apesar de terem existido mudanças no período antes da pandemia, as principais preocupações dos trabalhadores estavam centradas a nível profissional, em particular cumprir com os objetivos delineados, família, saúde, economia e bem-estar (Cornelius et al., 2021; Hussain et al., 2020; Patrão et al., 2021; Schiff et al., 2021).

Por sua vez, foi realizado um estudo de carácter quantitativo por Patrão e colaboradores (2020), numa amostra de adultos portugueses durante o estado de emergência nacional devido à COVID-19. O objetivo do estudo, consistiu em perceber o estado emocional da população, as preocupações e necessidades mediante as medidas implementadas face à conjuntura da saúde pública. Os resultados obtidos revelam que a principal preocupação foi a saúde. Seguiu-se as preocupações afetas às finanças e futuro da atividade profissional. E por último, as preocupações sobre o futuro no geral (Brooks et al., 2020; Patrão et al., 2020).

Ao refletir sobre os resultados anteriormente mencionados, é possível perceber que apesar de ter existido uma reorganização das preocupações, as pessoas continuaram a priorizar as afetas à sua saúde, família e trabalho. A literatura refere que estas preocupações, podem ser influenciadas pela perceção que as pessoas têm do seu *Work-Life Balance* (WLB) (Clercq et al., 2018). Mas também podem advir da perceção da qualidade da performance que os trabalhadores têm (Babar et al., 2022).

A performance é definida como as tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, sendo frequentemente espelhada nos resultados obtidos, processo desenvolvido para atingir os objetivos e as metas atingidas (Abubakar et al., 2019). Por outras palavras, a performance é um construto que se traduz na prática através da produtividade, concentração, relação com o supervisor, relações com os colegas e satisfação dos trabalhadores (Shikiar et al., 2004).

A literatura afirma que inúmeros fatores impactam na performance, sendo de ressaltar: os estilos de liderança (Aboramadan & Dahleez, 2020; Lai et al., 2020; Pereira & Gomes, 2012), o clima organizacional (Ni et al., 2022; Qalati et al., 2022), a cultura organizacional (Assens-Serra et al., 2021) a dimensão da organização (Boaventura et al., 2012; Yu et al., 2022), o ciclo de vida da organização (Wafa et al., 2022), a equidade de recompensas e oportunidades (Ni et al., 2022) e o WLB (Sivatte et al., 2015). Todavia, existem outras variáveis que impactam igualmente na performance tal como o sexo (Gomes et al., 2015), idade (Perestrelo, 2021), regime laboral (Montalvo & Piñol, 2000) e a carga horária (Leguizamón & Gómez, 2002).

O Que Perdiz A Performance Dos Trabalhadores?

Work-Life Balance

O presente construto é conceptualizado como o equilíbrio entre as tarefas do contexto laboral e as responsabilidades familiares, tal como as diversas tarefas pessoais (Susanto et al., 2022). De acordo com Pinheiro et al. (2020), o WLB está assente na perceção que as pessoas

possuem do equilíbrio, entre as vivências no contexto laboral e nas várias esferas da vida (rotina diária individual, interações sociais, dinâmicas familiares, gestão da saúde do próprio, entre outras). Pelo que, a vida pessoal e a vida laboral interferem uma na outra mutuamente, sendo assim necessário estratégias para conquistar o equilíbrio entre as mesmas (Pinheiro et al., 2020; Mallett et al., 2020).

Ao longo da última década, são vários os estudos que reportam nos seus resultados, existir uma relação significativa entre a performance e WLB (Cegarra-Leiva et al., 2012; Haider et al., 2018). Sendo que a maioria dos estudos concluem que os trabalhadores afirmam ter uma melhor perceção do seu WLB, frequentemente têm uma melhor performance laboral (Nugraha et al., 2022; Putra et al., 2020).

A perceção do WLB como insatisfatório, impacta no bem-estar dos colaboradores, bem como na sua produtividade e performance laboral (Abdirahman et al., 2020; Borgia et al., 2022; Pinheiro et al., 2020; Susanto et al., 2022). Por sua vez, influencia os níveis de stress no local de trabalho, o envolvimento e satisfação laboral, compromisso com a entidade patronal, tal como o relacionamento entre colegas (Chigeda et al., 2022; Kelliher & Anderson, 2010; Kelliher et al., 2019). Consequentemente, irá impactar nos vários papéis de vida desempenhados pelos colaboradores, o que pode conduzir a uma situação de *burnout* (Chigeda et al., 2022; Kelliher et al., 2010).

Um estudo realizado por Mukhopadhyay (2022), teve como objetivo perceber o impacto que a pandemia do COVID-19, teve na performance e WLB de mulheres profissionalmente ativas. Literatura recente, afirma que as mulheres percecionam uma sobrecarga de tarefas domésticas, durante o tempo pandémico (Alon et al., 2020). Em contraste, a investigadora não encontrou uma relação significativa entre as variáveis sociodemográficas (estado civil, número e idade de filhos) e a performance, bem como com o WLB. Ainda assim, a autora conjectura que o facto das participantes estarem em teletrabalho, levou a que os limites anteriormente definidos entre o espaço laboral e pessoal, se tornassem mais difusos e maleáveis. Pelo que, as participantes empregavam mais tempo nas tarefas domésticas (e.g., limpar, cozinhar), do que nas tarefas laborais. O que pode ser a razão, pela qual tinham uma pior perceção da sua performance e WLB (Mukhopadhyay, 2022).

Apesar de nos últimos anos ter existido mais investigação sobre a temática, são poucos os estudos que abordam como é que o WLB e a performance, podem impactar no funcionamento das organizações (Andrade, 2011). De acordo com alguns estudos, uma forma de colmatar algumas dificuldades do funcionamento das instituições, pode ser através da cultura organizacional. A escassa literatura, sobre o impacto da cultura organizacional na performance,

teoriza que as culturas organizacionais consideradas como solidárias e mais apoiantes da família, levam a que seja possível aos colaboradores diminuir o conflito entre os papéis de vida (Day et al., 2017; Sriram et al., 2022).

Desta forma, a futura investigação deverá ter como um dos principais objetivos, aprofundar o impacto da cultura organizacional no WLB, nas relações laborais, na performance laboral e na motivação dos trabalhadores (Elbaz et al., 2022).

Cultura Organizacional

Durante várias décadas, a cultura organizacional foi menosprezada, enquanto um fator preponderante na performance organizacional. A cultura é a gênese de todas as instituições, devido a englobar os valores, pressupostos, expectativas e a história da organização (Cameron & Quinn, 2011; Pandey, 2022). Assim, é possível descrever a cultura, como a ideologia da instituição. Desta maneira, são comunicadas verbalmente as regras de convivência na organização e o senso de identidade dos colaboradores. Adicionalmente, é promovida a estabilidade social da instituição (Cameron et al., 2011). Por outras palavras, a cultura organizacional dita como é que os trabalhadores se devem adaptar, reagir às situações e que tenham consciência do que é esperado de si (Espasandín-Bustelo et al., 2020; Pandey, 2022).

Desta forma, a razão pela qual a cultura organizacional é um fator preponderante, quando se fala de performance laboral, é devido a auxiliar os colaboradores a entenderem e interiorizarem as premissas e o funcionamento das tarefas a desempenhar. Tal como, as particularidades da organização e a maneira de operar (Irwan et al., 2020).

A cultura organizacional, tem demonstrado ser um fator com impacto nos mais variados atributos laborais (Alharbi, 2022). Tomando a revisão sistemática de literatura, realizada por Neong e colaboradores (2022), cujo objetivo era perceber que variáveis mediavam a associação entre a inteligência emocional e a cultura organizacional. Os estudos analisados por Neong et al. (2022) permitem concluir, que a liderança, estilos de comunicação do conhecimento, processos de decisão e a performance, são as principais variáveis que estão na base da associação entre a inteligência emocional e a cultura organizacional (Mahran, 2016). Os investigadores conjecturam, que para os colaboradores terem uma melhor performance, é necessário que tenham uma melhor inteligência emocional. Num dos estudos, os trabalhadores reportaram melhorar as suas competências e conhecimento, quando inseridos numa cultura organizacional cuja característica predominante, era a abertura à aprendizagem (Neong et al., 2022). Pelo que os investigadores concluíram, que os trabalhadores com melhor inteligência emocional, inseridos numa cultura organizacional aberta à aprendizagem, utilizaram as suas

competências emocionais durante o processo de aquisição de conhecimento, e por isso, têm uma melhor performance (Mahran, 2016; Neong et al., 2022).

Ademais, alguns estudos têm comprovado, que o envolvimento dos trabalhadores nas tarefas desempenhadas e a cultura organizacional, correlacionam-se com a performance laboral (Nazneen et al., 2018). Os autores, afirmam que como o envolvimento nas tarefas é em parte ditado pela cultura organizacional, que irá influenciar a relação estabelecida entre os colaboradores e conseqüentemente a performance laboral dos mesmos (Alharbi, 2022). Pelo que, os investigadores conjeturam, que uma cultura organizacional caracterizada como apoiante e de confiança, irá influenciar o aumento da produtividade, eficácia e performance dos colaboradores (Mohsen, et al., 2020; Nazneen, et al., 2018).

De acordo com Cameron e Quinn (2006), existem quatro tipologias de culturas organizacionais, sendo uma delas a cultura hierárquica. Esta primeira tipologia é marcada por um contexto de trabalho formal e estruturado. Pelo que, a estrutura estabelecida para o desempenho das tarefas, a estabilidade e a produtividade são as características principais da cultura organizacional. Sendo ainda de ressaltar, que o mantém a organização unificada são as regras e as políticas formais (Cameron et al., 2006).

Por sua vez, a segunda tipologia de cultura organizacional denominada cultura de mercado é caracterizada pelo foco nos resultados. As chefias, são conhecidas pela sua exigência e elevada produtividade. As tarefas, são direcionadas para atingir as metas e objetivos estipulados, bem como o sucesso (que é conceptualizado pela superação da concorrência no mercado) (Cameron et al., 2006).

A terceira tipologia de cultura organizacional, é a cultura clã. A presente tipologia, tem como características principais a partilha de momentos pessoais, bem-estar e a confiança. Ademais, é bastante valorizada a lealdade, o esforço e a criação de tradições. A organização estimula e preza o trabalho em equipa, a participação e o consenso entre os colaboradores (Cameron et al., 2006).

Por último, os investigadores mencionam uma quarta tipologia de cultura organizacional, a cultura adocracia. Esta tipologia de cultura, tem como palavras-chaves o dinamismo, o empreendedorismo e a criatividade. Desta forma, os colaboradores são incentivados a criarem produtos, a correrem riscos e a desafiarem os seus limites. O objetivo da organização, é estar na dianteira da criação de conhecimentos e artigos (Cameron et al., 2006).

Em complemento, ao longo das últimas décadas, têm sido efetuados estudos que salientam outras características da cultura organizacional, para além das mencionadas. Um

estudo realizado por Pechincha (2010), sobre a cultura organizacional e a performance, obteve como resultado que culturas organizacionais consideradas positivas (e.g., caracterizadas como inovadoras, acolhedoras), podem reforçar comportamentos que melhorem o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

De acordo, com os achados de Kumar (2020), a cultura organizacional considerada como suave e solidária, proporciona oportunidades de melhorar a performance laboral dos trabalhadores (Moslehpour, et al., 2022).

Por outro lado, Joseph e Kibera (2019), afirmam que a cultura organizacional caracterizada como inovadora e atrativa, tem mais influência na performance. Já Palermo et al. (2013), afirmam que os trabalhadores que caracterizam a cultura organizacional como sendo mais acolhedora, têm uma maior probabilidade de experienciar mais satisfação laboral, sucesso no percurso profissional, melhor performance e menos stress no contexto laboral (Bektiarso, 2022; Jarne-Jarne et al., 2022).

Uma cultura organizacional, que adote como característica central uma doutrina de recompensas, irá encorajar os trabalhadores a melhorarem a sua performance laboral (Irfan et al., 2022; Nurlina, 2022). Contudo, Debesay e colaboradores (2022), conjecturam que uma cultura organizacional, cujas características principais sejam a inclusão e apoio aos trabalhadores, irá dar ferramentas aos colaboradores para melhorarem as suas relações e a sua performance (Hasibuan & Azmy, 2022).

Face a relevância e impacto da tipologia de cultura organizacional, é importante que as organizações dediquem tempo e recursos a tornarem a sua cultura mais acolhedora, nutritiva e inovadora (Assens-Serra et al., 2021). Desta maneira, as estratégias adotadas pelas empresas não só irão ter impacto nos seus trabalhadores, como no funcionamento da organização (Papa et al., 2018; Quattrociochi et al., 2017).

Todavia, deve-se ter em consideração em que fase do ciclo de vida da organização, a mesma se encontra. Assim, será possível adequar os objetivos da instituição e dos trabalhadores, o que poderá melhorar a performance (Freshwater 2020; Quinn & Cameron, 1983).

Ciclo de Vida Da Organização

O conceito do ciclo de vida da organização, é baseado na teoria dos recursos. Nesta perspectiva, os recursos da organização são os componentes necessários para que seja possível desenvolver e manter a vantagem em relação à concorrência (Wernerfelt, 1984). Ademais, deve ser um processo dinâmico e com o objetivo de fomentar os alicerces da criação, crescimento e

desenvolvimento da organização ao longo do tempo (Helfat & Peteraf, 2003). Contudo, os recursos, aptidões e atributos de uma organização, podem mudar mediante as diferentes fases do ciclo de vida da organização (Gamal et al., 2022; Helfat et al., 2003).

O modelo proposto por Lester et al. (2003), vai ao encontro dos achados de outros modelos de cinco estádios (Greiner, 1989; Miller et al., 1980). Uma das características, que torna o modelo distinto dos restantes, é o facto de ter sido criado e teorizado para todas as dimensões de organizações, isto é, não restringe a sua utilização e interpretação às pequenas ou grandes empresas (Hanks, 1990; Miller et al., 1980). Ainda assim, existe o reconhecimento do estádio declínio (Lester et al., 2003; Quinn et al., 1983), ao contrário de outros modelos, como por exemplo o modelo de quatro estádios de Quinn et al. (1983).

O primeiro estádio, é denominado de Existência, ou fase empreendedora. O marco desta etapa, é o princípio da evolução da organização (Quinn et al., 1983). O objetivo da organização é dar a conhecer os seus produtos, para que seja exequível a criação da empresa e de uma rede de clientes (Daft & Weick, 1984).

Já o segundo, é apelidado de Sobrevivência. Com a transição de estádios, as organizações tendem a evoluir e crescer. Consequentemente, começam a criar a sua edificação da estrutura e definir as suas características que as distingue da concorrência (Adizes, 1979; Quinn et al., 2003). Os objetivos da organização, são criados paulatinamente com o foco principal na criação de lucros para prosseguir com as atividades e suportar os custos (Lester et al., 2003).

Por sua vez, o terceiro estádio é designado como Sucesso. Na presente fase, as organizações obtêm o controlo e a formalização da organização, pela via da burocracia e da estruturação da empresa (Adizes, 1979; Lester et al., 2003). Os objetivos das organizações, passam por manter os lucros e focar-se em aumentar a sua dimensão sem conquistarem mais espaço no mercado (Daft et al., 1984).

O quarto estádio, é intitulado como Renovação. No presente estádio, os gestores de algumas organizações demonstram vontade em recuar no tempo, até a uma cultura organizacional onde a cooperação e criatividade, eram os valores principais da empresa (Miller et al., 1980; Lester et al., 2003).

Por último, o quinto estádio tem como nome Declínio. É marcado pelas políticas implementadas na organização e o poder. Os colaboradores, começam a demonstrar-se mais investidos e preocupados com os seus objetivos pessoais, em vez dos objetivos organizacionais (Lester et al., 2003; Quinn, et al., 1983).

De acordo, com a parca literatura sobre o ciclo de vida da organização, existem algumas variáveis que teoricamente têm mais influência ao longo do percurso da organização. Tal como a liderança, a motivação dos trabalhadores e a performance laboral (Dufour et al., 2018; Gamal et al., 2022; Jirásek & Bílek, 2018).

Um estudo realizado por Gamal e colaboradores (2022), teve como objetivo estudar a performance laboral nas diversas fases do ciclo de vida organização, no tecido empresarial do Egipto. Os resultados obtidos, permitiram aos investigadores concluir, que as organizações que se encontram no estadio de sobrevivência, têm uma melhor reputação ética e económica. Sendo que, os seus colaboradores reportam ter uma melhor perceção da sua performance (Habib & Hasan, 2017; Su, 2013). Porém, referem que a performance pode ser influenciada pela capacidade de aprendizagem dos colaboradores. Todavia, os investigadores colocam a hipótese de a capacidade de aprendizagem atuar como mediadora entre a fase de sobrevivência do ciclo de vida da organização e a performance (Badulescu et al., 2018).

Ademais, existem outros estudos que corroboram os resultados reportados. Sendo que, os investigadores conjecturaram, que o impacto do ciclo de vida da organização na performance, irá variar mediante os estadios em que as organizações se encontrarem, bem como a dimensão da instituição (Santana Junior & Callado, 2020). Face aos resultados obtidos, os investigadores declaram que os estadios onde se observou uma melhor performance foram os de sobrevivência, sucesso e renovação. Ainda assim, os participantes declaram ter uma melhor performance em microempresas (Jirásek et al., 2018; Santana Junior et al., 2020). Conjetura-se que isto suceda devido às organizações estarem sujeitas a mais exigências económicas, sociais e burocráticas nestes estadios, em comparação com os demais, nomeadamente os estadios da existência e declínio (Moeslehpour et al., 2022; Santana Junior et al., 2020).

Num mercado cada vez mais competitivo, as organizações enfrentam desafios diários quer a nível interno (e.g., os conflitos entre colaboradores), como a nível externo (e.g., competição das outras organizações pelo nicho de mercado criado) (Parellada et al., 2015). Desta forma, as empresas procuraram estratégias para melhorarem a performance dos seus trabalhadores, para que possam ter resultados que permitam crescer e cativar mais espaço no mercado (Rauch et al., 2009). Alguns autores, afirmam que uma organização que tenha uma cultura considerada como empreendedora, potencia que os colaboradores perspetivem o seu esforço como parte de uma conduta coletiva da empresa (Parellada et al., 2015; Withisuphakorn & Jiraporn, 2016). Desta maneira, os membros da organização sentem-se motivados para melhorarem a sua performance (Rauch et al., 2009). A adoção desta tipologia de cultura organizacional, é mais comum suceder-se nos estadios de existência e sobrevivência do ciclo

de vida da organização, devido a ser necessário as instituições distinguirem-se das empresas concorrentes (Parellada et al., 2015). Todavia, só é possível se os trabalhadores tiverem uma boa performance, mas também se estiverem motivados a criarem e produzirem artigos inovadores e competitivos (Rauch et al., 2009).

Sabendo que a Pandemia aumentou as preocupações dos portugueses e que poderá ter impactado na produtividade, este estudo pretende assim explorar 1) quais as preocupações dos portugueses profissionalmente ativos durante a pandemia (estudo 1, qualitativo) e 2) explorar que variáveis (incluindo WLB, cultura organizacional, ciclo de vida da organização, sexo, idade, dimensão da organização, carga horária semanal e regime laboral) predizem a performance laboral, durante a pandemia (estudo 2, quantitativo).

Método

Delineamento da Investigação

O atual estudo é de carácter observacional e transversal, devido à recolha de dados ter sido realizada num único momento. A presente investigação quantitativa, tem um design de carácter descritivo e correlacional. Não foram manipuladas variáveis (Coolican et al., 2014).

Participantes

Estudo 1 e Estudo 2

A amostra recolhida, é de carácter não-probabilístico, por conveniência. Porém, a amostra para o estudo 1 é constituída por 995 participantes. E amostra para o estudo 2 é composta por 1000 participantes, com idades compreendidas entre os 19 e os 75 anos. Contudo, a análise das variáveis sociodemográficas foi feita para $n=1000$, tal como explana a Tabela 1.

Tabela 1

Caraterização da amostra segundo variáveis sociodemográficas.

Características	n	%
Idade $M (DP)$	40,76 (10,58)	---
Sexo		
Homem	316	31,6
Mulher	684	68,4

Tabela 1

Caraterização da amostra segundo variáveis sociodemográficas (continuação).

Características	n	%
Relação Amorosa		
Sim e vive com parceiro(a)	660	66,0
Sim e não vive com parceiro(a)	135	13,5
Não tem qualquer relação amorosa	205	20,5
Número de Filhos		
0	378	37,8
1	273	27,3
2	281	28,1
3 ou mais	68	6,8
Habilitações Académicas		
1º Ciclo	1	0,1
2º Ciclo	8	0,8
3º Ciclo	20	2,0
Licenciatura	358	35,8
Pós-Graduação ou Superior (Mestrado/Doutoramento)	350	35,0

Materiais

Estudo 1 e Estudo 2

No estudo 1, a recolha de dados foi realizada através do Questionário Sociodemográfico e Profissional.

Questionário Sociodemográfico e Profissional

Foram realizadas mais perguntas com o objetivo de caracterizar a amostra, no que concerne a variáveis sociodemográficas (e.g., idade, sexo) e as variáveis afetas ao contexto profissional do participante (e.g., dimensão da organização, carga horária semanal, regime laboral).

Estudo 1 – Preocupações Diárias

Foi aplicada uma questão, com o objetivo de caracterizar a amostra, face às suas preocupações diárias. A pergunta aberta, pretendia que os participantes descrevessem “Quais as 3 principais preocupações no seu dia-a-dia?”.

Estudo 2

No estudo 2, a recolha de dados foi realizada através da escala de WLB, a escala de Cultura Organizacional, a escala de Ciclo de Vida da Organização e por último, a escala de Performance (*Health & Work*).

Work-Life Balance

A presente escala, foi criada por Pimenta et al. (2022), com o objetivo de medir o construto WLB, numa amostra portuguesa. O constructo mede o equilíbrio percebido entre o tempo e energia dedicada à vida laboral e vida pessoal.

O instrumento tem como base a literatura e escalas pré-existentes, composta por 6 itens (1 invertido), organizados num único fator (e.g., “O equilíbrio entre a minha vida no trabalho e a minha vida familiar (por ex., tempo e energia para estar com a família) é muito bom.”). As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (0 =Discordo Totalmente; 4 = Concordo Totalmente).

A escala demonstrou ter boas propriedades psicométricas, incluindo elevada fiabilidade ($\omega=0,915$) (Pimenta et al., 2022).

Cultura Organizacional

A atual escala (OCAI), foi desenvolvida por Cameron e Quinn (2013), com base no *Competing Values Framework* (i.e., um paradigma teórico sobre a eficácia das organizações) e que avalia as principais estratégias utilizadas para gerir a eficácia da instituição, bem como, as características fundamentais da tipologia de cultura organizacional (atual e desejada) pelos colaboradores. No presente estudo, apenas foi mensurada a cultura organizacional atual.

A utilização da escala para a amostra portuguesa, conduziu a alterações na estrutura original. A escala adaptada, é constituída por 24 itens, sendo que os mesmos são agrupados em 6 conjuntos: Características Dominantes (e.g., “A sua organização é um sítio muito pessoal, é com uma família alargada. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.”), O Líder Organizacional (e.g., “De um modo geral, a liderança da sua organização orienta, facilita e estimula.”), Estilos de Gestão (e.g., “O estilo de gestão na sua organização é caracterizado pelo

espírito de equipa, consenso e a participação.”), Integração Organizacional (e.g., “Aquilo que mantém a sua organização unida é a lealdade e confiança mútua. O compromisso com a organização é elevado”), O Clima Organizacional (e.g., “A sua organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persiste elevado grau de confiança, abertura e participação.”) e Critérios de Sucesso (e.g., “A sua organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho de equipa, envolvimento dos trabalhadores e preocupação com as pessoas.”). As respostas são registadas, através de uma escala de 100 pontos.

Relativamente, às propriedades psicométricas deste instrumento, é possível verificar que este é revelador de uma boa consistência interna ($\alpha_{Clã}=,74$; $\alpha_{Adocracia} =,79$; $\alpha_{Mercado}=,71$; $\alpha_{Hierárquica}=,73$) (Assens-Serra et al., 2021).

Ciclo de Vida Da Organização

A escala do Ciclo de Vida da Organização foi criada e desenvolvida por Lester et al. (2003), com o objetivo de avaliar e identificar qual o estadio do ciclo de vida em que as organizações se encontram.

A adaptação do instrumento para a amostra portuguesa, conservou a estrutura original da escala. A mesma é constituída por 20 itens, distribuídos por 5 conjuntos: Estadio Existência (e.g., “A nossa organização é pequena, tanto em tamanho como em relação aos nossos concorrentes.”), Estadio Sobrevivência (e.g., “O poder na nossa empresa está distribuído entre um grupo de vários proprietários/investidores.”), Estadio Sucesso (e.g., “Como empresa, somos maiores que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes quanto poderíamos ser.”), Estadio Renovação (e.g., “Somos uma organização amplamente dispersa, com um conselho de diretores e acionistas.”) e Estadio Declínio (e.g., “A nossa estrutura é centralizada com poucos sistemas de controlo.”). As respostas são dadas pelo grau de concordância, através de uma escala tipo Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente).

No que respeita às propriedades psicométricas, a escala revelou ter uma boa consistência interna ($\alpha_{Existência}=,748$; $\alpha_{Sobrevivência}=,625$; $\alpha_{Sucesso}=,570$; $\alpha_{Renovação}=,809$; $\alpha_{Declínio}=,845$) (Al-Taie & Cater-Steel, 2020; Lester et al., 2003).

Health & Work

A presente escala foi desenvolvida por Shikiar et al. (2004), com o objetivo de avaliar a performance laboral e a saúde mental dos colaboradores.

A adaptação deste instrumento para a amostra portuguesa, não foi necessário quaisquer alterações da estrutura original da escala, pelo que a mesma é formada por 20 itens. Os itens

são organizados em 6 sub-escalas: Produtividade (e.g., “Classifique o seu nível mais alto de eficiência esta semana.”), Comprometimento da Concentração (e.g., “Ficar inquieto(a) enquanto estava no trabalho?”), Relação com os supervisores (e.g., “Quão satisfeito(a) esteve esta semana com as suas relações com os seus supervisores?”), Satisfação não-laboral (e.g., “Quão pessoalmente gratificante foi a tua vida pessoal fora do trabalho esta semana?”), Satisfação laboral (e.g., “Quão satisfeito(a) estiveste esta semana com o ambiente físico no qual trabalhas (ex.: quantidade de barulho, temperatura no local)?”) e Impaciência/Irritabilidade (e.g., “Ficar incomodado(a) ou irritado(a) com os colegas de trabalho, chefe/supervisor, clientes/fornecedores ou outros?”). Sendo de referir, que nas subescalas do Comprometimento Concentração e Impaciência/Irritabilidade, os construtos são aferidos pela negativa.

As respostas dos participantes, são registadas através de uma escala de Likert de 10 pontos, entre 1 (= Nada Stressante; Muito Insatisfeito; Nada Gratificante; Nenhum Controlo; Nada fácil; A pior semana de sempre; Nunca) e 10 (= Muito Stressante; Muito Satisfeito; Muito Gratificante; Total Controlo; Muito Fácil; A melhor semana de sempre; Quase Sempre).

No que concerne as propriedades psicométricas da escala, é possível afirmar que a mesma tem uma boa consistência interna, sendo que o fator Impaciência/Irritabilidade é o que tem menor consistência ($\alpha_{\text{Produtividade}}=,96$; $\alpha_{\text{Prod.Próprio}}=,96$; $\alpha_{\text{Prod.Outros}}=,96$; $\alpha_{\text{Concentração}}=,87$; $\alpha_{\text{Rel.Supervisor}}=,85$; $\alpha_{\text{Impaciência Irr.}}=,72$; $\alpha_{\text{Satisf.Laboral}}=,84$; $\alpha_{\text{Satisf.Não Laboral}}=,86$) (Ferreira et al., 2021; Shikiar, et al., 2004).

Procedimento

Através da plataforma de formulários do *Google*, foi criado um questionário, que permitiu a distribuição do mesmo online, através das redes sociais como o *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*.

O questionário online, era composto pelos Instrumentos referidos anteriormente, bem como por um Consentimento Informado, que era apresentado antes dos participantes terem acesso às questões. O Consentimento Informado tinha como propósito, informar os participantes sobre as finalidades do estudo, realizar uma pequena introdução ao protocolo, tal como assegurar o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos.

É de salientar, que o projeto em que o presente protocolo se encontra integrado, foi submetido à Comissão de Ética do ISPA – Instituto Universitário, ao qual foi posteriormente aprovado. No decorrer desta investigação, cumpriu-se as normas da *American Psychological Association* (2017), bem como com as normas da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011).

Análise dos Dados

Os dados foram analisados através da utilização do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 29.0. Pelo que, foi possível realizar uma análise descritiva, para estudar as frequências absolutas e relativas.

A amostra inicial deste estudo consistia em 1435 participantes, que aceitaram responder ao questionário proposto. Porém, como a população-alvo são pessoas profissionalmente ativas, foram excluídos 428 participantes, por não estarem a exercer qualquer profissão. O que levou a amostra a reduzir-se a um total de 1007 participantes. Por sua vez, dos restantes participantes foram excluídos 7, devido às respostas providenciadas serem inadequadas (e.g., anos a trabalhar na atual instituição, anos de trabalho ativo e cargas laborais impossíveis de serem realizadas), face ao que estavam a ser inquiridos.

No estudo 1, foi conduzida uma Análise Qualitativa de Conteúdo Dirigida (Assarroudi, et al., 2018). Por sua vez, foi efetuada uma Análise de Frequências, na qual foi possível analisar a frequência das preocupações reportadas e consequentemente agrupar por categorias. Sendo de referir, que o processo de categorização das respostas foi realizada por uma investigadora e as dúvidas referentes a esse processo, foram esclarecidas por outra investigadora sénior.

No estudo 2, realizou-se a análise fatorial confirmatória das escalas mencionadas na seção Materiais, através do programa *Analysis of Moments Structures* (AMOS), versão 29. As análises conduzidas permitiram testar a validade dos modelos aferidos, para a amostra em questão e a fiabilidade dos materiais, pelo cálculo do alfa de *Cronbach* (Marôco, 2021).

Por sua vez, foi conduzida uma análise de equações estruturais, fazendo recurso ao programa AMOS. Foi construído um modelo de equações estruturais, com o objetivo de avaliar se as variáveis independentes, estão significativamente relacionadas com as variáveis dependentes em questão.

A apreciação da qualidade do ajustamento do modelo estrutural, foi conduzida com base nos valores de referência: $\chi^2/df, \geq 5$ – ajustamento mau, $]2;5]$ – ajustamento aceitável, ~ 1 – ajustamento muito bom; relativamente aos indicadores CFI e TLI $< 0,9$ - ajustamento mau, $[0,9; 1,0[$ – ajustamento bom e $= 1,0$ – ajustamento perfeito; o indicador GFI $< 0,9$ - ajustamento mau, $[0,9; 0,95[$ – ajustamento bom e $> 0,95$ – ajustamento muito bom. Por último, os valores de RMSEA $> 0,10$ – ajustamento inaceitável, $]0,10;0,05]$ – ajustamento sofrível, $]0,05; 0,01]$ – ajustamento bom e $< 0,01$ – ajustamento muito bom (Marôco, 2021). É de ressaltar, que de acordo com a literatura, o índice RMSEA aumenta com o acrescento de mais variáveis ao modelo. Já os valores de referência para o indicador SRMR, consistem em valores $< 0,10$ (Marôco, 2021).

O indicador de consistência interna, alfa de Cronbach tem como valores de referência: $\geq 0,90$ – elevado; $[0,8; 0,9[$ - boa; $[0,7; 0,8[$ - baixa e $< 0,6$ – inaceitável, sendo que os valores obtidos devem ser iguais ou superiores a 0,70 (Marôco, 2021). Os valores da validade convergente (VEM), que sejam superiores a 0,50 são considerados apropriados (Coolican, 2014). Já os valores da fiabilidade compósita que sejam superiores a 0,70 são considerados adequados (Rodrigues et al., 2021).

Resultados

Estudo 1

Com base nos dados fornecidos pelos participantes e no procedimento descrito, foi possível analisar a frequência das preocupações reportadas e consequentemente, agrupar as mesmas por categorias, tal como ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados da Análise de Frequências.

Preocupações	n	%
Profissionais	959	90,2
Trabalho geral	192	19,3
Objetivos/ Tarefas laborais	128	12,9
Saúde	477	47,9
Saúde geral do próprio	328	33
Saúde pessoal psicológico	56	5,6
Família	397	39,9
Família geral	161	16,2
Filhos	147	14,8
Economia	172	17,3
Finanças e dinheiro	113	11,4
Economia e encargos financeiros	33	3,3
Pessoal	138	13,9
Bem-estar	117	11,8
<i>Soft skills</i>	15	1,5

Tabela 2

Resultados da Análise de Frequências (continuação).

Preocupações	n	%
Tempo	132	13,2
Tempo geral	35	3,5
Tempo para a família	27	2,7
Gerais	72	7,2
Relacionamentos	19	1,9
Desporto	13	1,3
Habitação	69	6,9
Casa geral	29	2,9
Tarefas domésticas	24	2,4
Organização	61	6,1
Social	33	3,3
Lazer	14	1,4
Socializar	10	1
Educação	24	2,4
Trabalhos	20	2
Tese	3	0,3

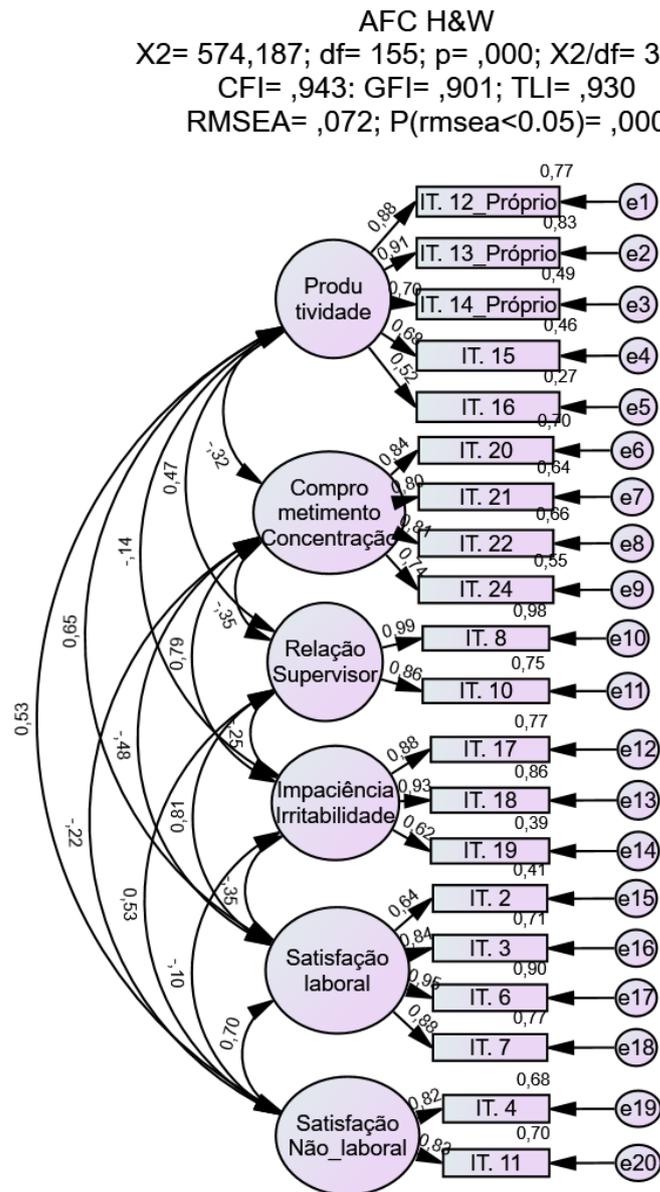
Estudo 2

Como várias preocupações apontavam para variáveis avaliadas no projeto WorkHappy, foi-se de seguida avaliar se o WLB, a cultura organizacional e o ciclo de vida da organização, se associavam à performance.

De maneira a analisar os dados recolhidos sobre a caracterização da variável dependente, performance, foi realizada uma análise fatorial confirmatória do instrumento usado, representado na Figura 1.

Figura 1

Análise Fatorial Confirmatória H&W



O modelo representado na Figura 1, revelou um bom ajustamento face à amostra em estudo ($\chi^2/df=3,704$; $SRMR=0,045$; $CFI=0,943$; $GFI=0,901$; $TLI=0,930$; $RMSEA=0,072$). Os itens, apresentam pesos fatoriais adequados, nomeadamente acima de 0,52 ($r^2 = 0,27$), que permite afirmar que a escala tem uma validade fatorial razoável.

No que respeita a validade convergente, a mesma é inferior ao recomendado num fator ($AVE_{Satisf.Não-Laboral}=,436$). Porém, os restantes fatores apresentam uma boa validade convergente ($AVE_{Produtividade}=,548$; $AVE_{Comp.Concentração}=,605$; $AVE_{Rel.Supervisor}=,566$; $AVE_{Impaciência Irritabilidade}=,589$; $AVE_{Satisf.Laboral}=,527$). Os valores do alfa de Cronbach corroboram a boa

consistência das subescalas ($\alpha_{\text{Produtividade}}=,876$; $\alpha_{\text{Comp.Concentração}}=,875$; $\alpha_{\text{Rel.Supervisor}}=,913$; $\alpha_{\text{Impaciência Irritabilidade}}=,839$; $\alpha_{\text{Satisf.Laboral}}=,900$; $\alpha_{\text{Satisf.Não Laboral}}=,798$).

O instrumento demonstra ter elevada fiabilidade compósita ($\omega_{\text{Produtividade}}=,855$; $\omega_{\text{Comp.Concentração}}=,859$; $\omega_{\text{Rel.Supervisor}}=,723$; $\omega_{\text{Impaciência Irritabilidade}}=,811$; $\omega_{\text{Satisf.Laboral}}=,815$; $\omega_{\text{Satisf.Não Laboral}}=,606$).

A análise de dados afeta às variáveis independentes, dimensão da organização, carga horária (semanal) e regime de trabalho, foi realizada através da estatística descritiva, tal como ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3

Estatística descritiva das variáveis: Dimensão da organização, Carga horária e Regime de trabalho.

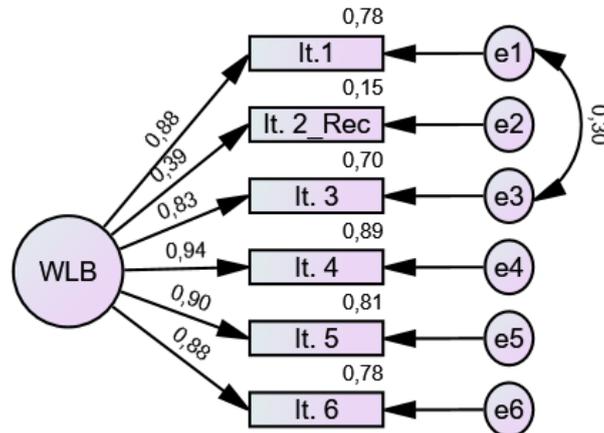
Características	n	%
Dimensão da Organização		
Microempresa (1 a 9 trabalhadores)	123	12,2
Pequena empresa (10 a 49 trabalhadores)	131	13,0
Média empresa (50 a 249 trabalhadores)	150	14,9
Grande empresa (250 ou mais trabalhadores)	603	59,9
Carga Horária* ² <i>M (DP)</i>	38,49 (9,43)	---
Regime de Trabalho		
<i>Part time</i> (a tempo parcial)	57	5,7
<i>Full time</i> (a tempo inteiro)	950	94,3

Por sua vez, tal como está ilustrado na Figura 2, procedeu-se à análise fatorial confirmatória da medida utilizada para aferir o WLB.

Figura 2

Análise Fatorial Confirmatória WLB

AFC WLB
 $\chi^2 = 38,246$; $df = 8$; $p = ,000$; $\chi^2/df = 4,781$
CFI = ,989; GFI = ,976; TLI = ,979
RMSEA = ,086; $P(\text{rmsea} < 0,05) = ,014$

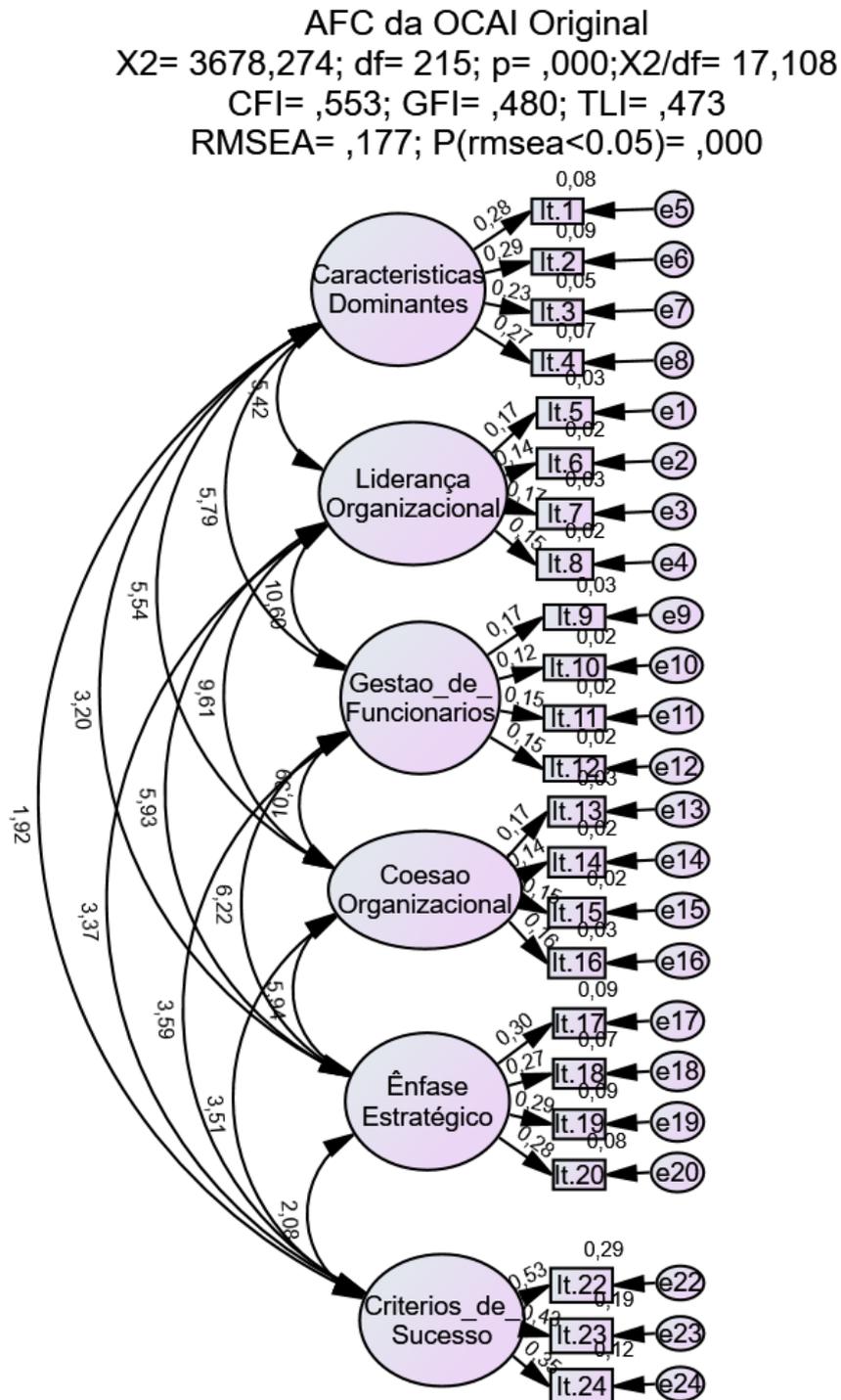


O instrumento demonstrou ter um bom ajustamento à amostra em estudo ($\chi^2/df=4,781$; $SRMR=0,015$; $CFI=0,989$; $GLI=0,976$; $TLI=0,979$; $RMSEA=0,086$). À exceção do item 2 recalculado que tem um peso fatorial baixo (0,39), os itens apresentam pesos fatoriais adequados, nomeadamente acima de 0,83 ($r^2 = 0,15$), que permite afirmar que a escala tem uma validade fatorial razoável. A medida apresenta boa validade convergente ($AVE=,786$) e elevada fiabilidade compósita ($\omega=,915$). Sendo de ressaltar, que o modelo apresenta uma muito boa consistência, espelhada no valor do alfa de Cronbach ($\alpha=,905$).

Para o instrumento utilizado para aferir a cultura organizacional, realizou-se uma análise fatorial confirmatória de acordo com o modelo original, que está representado abaixo na Figura 3.

Figura 3

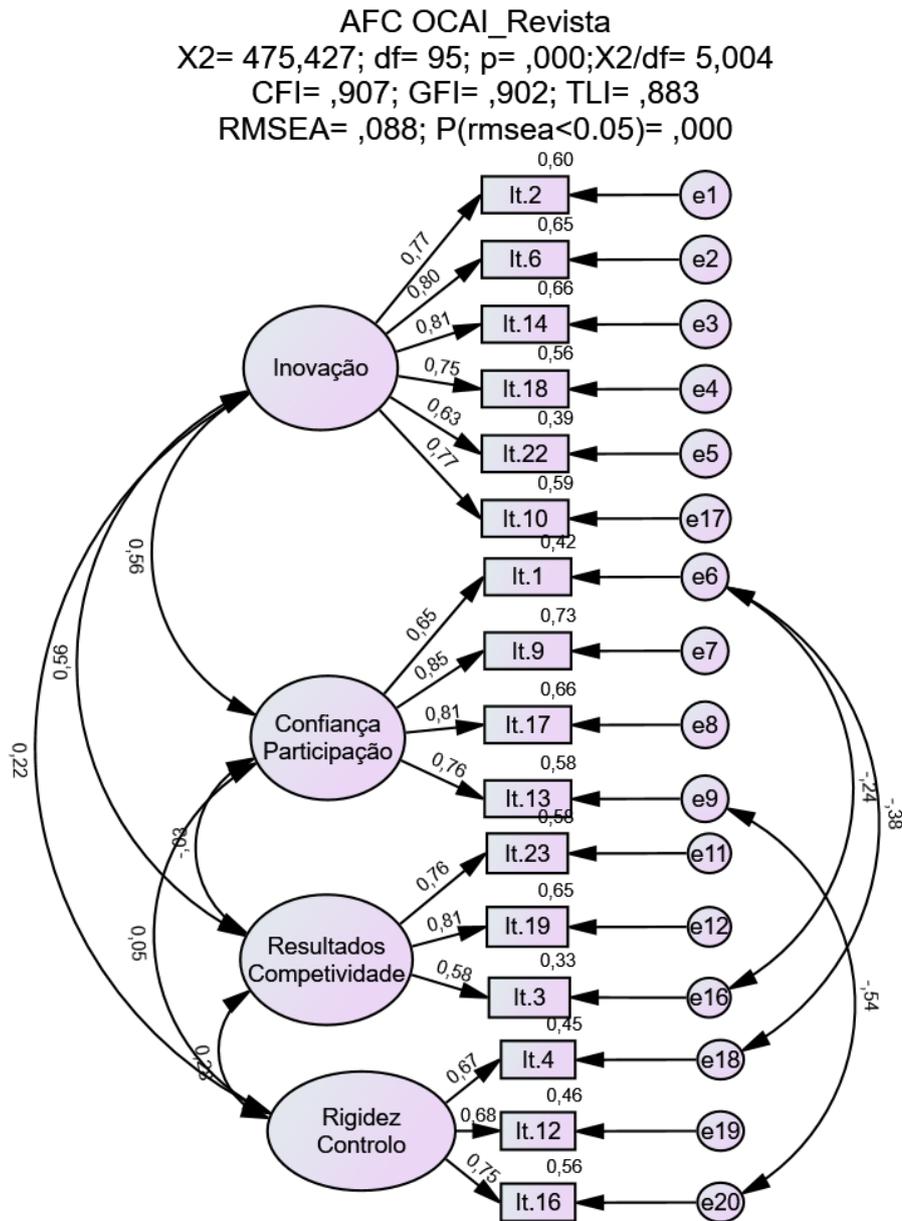
Análise Fatorial Confirmatória OCAI Original



O modelo ilustrado na Figura 3, demonstrou ter um mau ajustamento face à amostra em estudo ($\chi^2/df=17,108$; $SRMR=0,212$; $CFI=0,553$; $GFI=0,480$; $TLI=0,473$ $RMSEA=0,177$). Face às fragilidades psicométricas do modelo, estruturou-se um novo modelo, através do método de associação teórica (*theory-driven*) representado na Figura 4.

Figura 4

Análise Fatorial Confirmatória OCAI Revista



O modelo demonstrou ter um ajustamento aceitável ($\chi^2/df=5,004$; $SRMR=0,602$; $CFI=0,907$; $NFI=0,887$; $GFI=0,902$; $RMSEA=0,088$). Os itens, apresentam pesos fatoriais adequados, nomeadamente acima de 0,58 ($r^2 = 0,33$), que permite afirmar que a escala tem uma validade fatorial razoável.

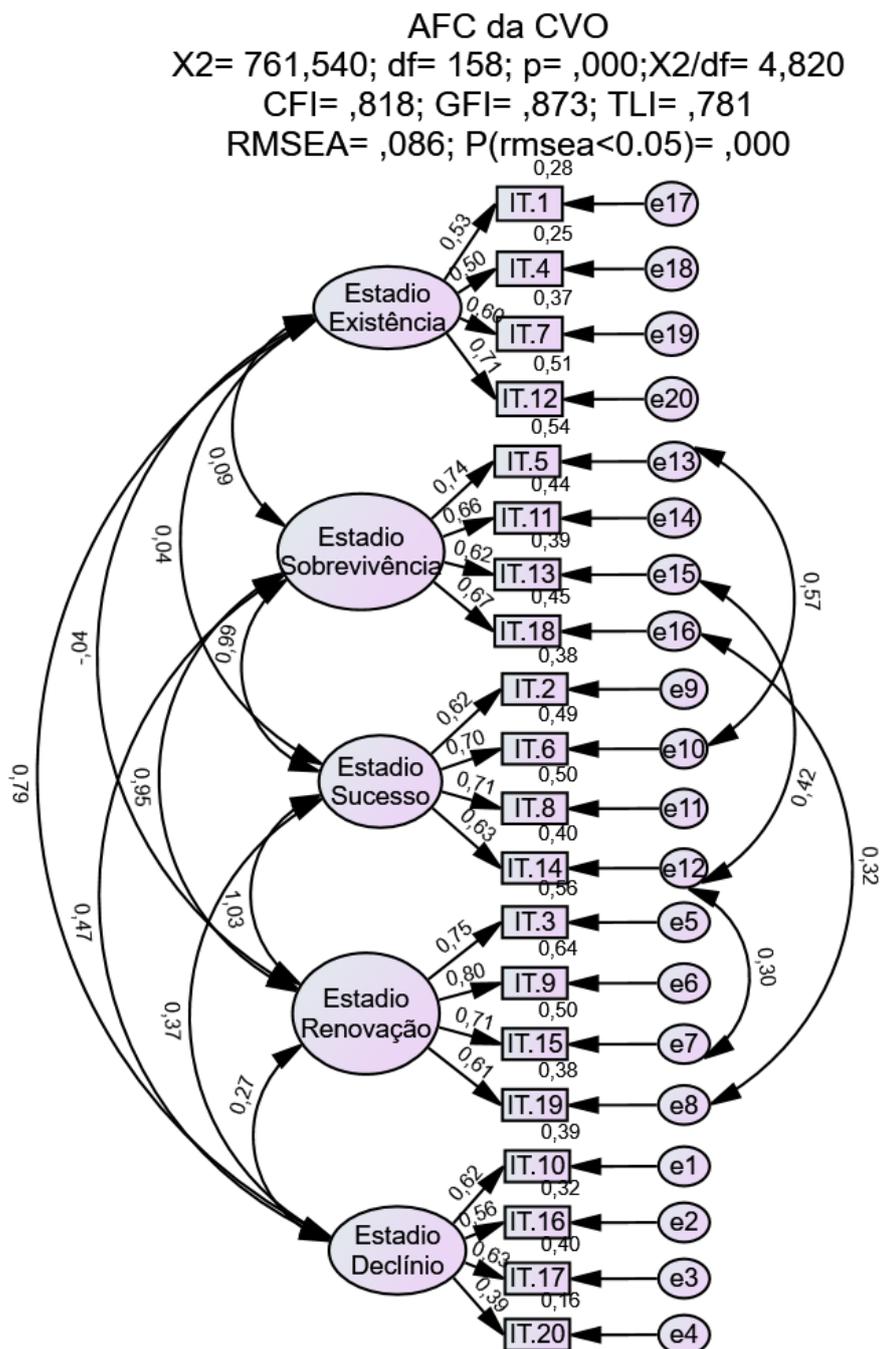
A validade convergente é ligeiramente inferior à recomendada nos fatores de Confiança/Participação e Inovação ($AVE_{Confiança/Participação} = ,392$; $AVE_{Inovação} = ,451$). Nos restantes fatores a validade convergente é adequada ($AVE_{Resultados/Competitividade} = ,508$; $AVE_{Rigidez/Controlo} = ,554$). O instrumento mostrou elevada fiabilidade compósita ($\omega_{Inovação} = ,828$; $\omega_{Confiança/Participação} = ,710$; $\omega_{Resultados/Competitividade} = ,822$; $\omega_{Rigidez/Controlo} = ,840$). Sendo de

acrescentar, que o presente modelo têm uma boa consistência, demonstrado nos valores do alfa de Cronbach ($\alpha_{\text{Inovação}}=,879$; $\alpha_{\text{Confiança/Participação}}=,847$; $\alpha_{\text{Resultados/Competitividade}}=,747$; $\alpha_{\text{Rigidez/Controlo}}=,735$).

Por último, na Figura 5 está ilustrada, a análise fatorial confirmatória realizada à medida usada para avaliar o ciclo de vida da organização.

Figura 5

Análise Fatorial Confirmatória CVO



O instrumento revelou ter um ajustamento sofrível face à amostra em estudo ($\chi^2/df=4,563$; $SRMR=0,098$; $CFI=0,832$; $TLI=0,796$; $GFI=0,879$; $RMSEA=0,083$). À exceção do item 20 que tem um peso fatorial baixo (0,39), os itens apresentam pesos fatoriais adequados, nomeadamente acima de 0,50 ($r^2 = 0,25$), que permite afirmar que a escala tem uma validade fatorial razoável.

A validade convergente, é inferior á recomendada ($AVE_{Existência}=,404$; $AVE_{Sobrevivência}=,430$; $AVE_{Sucesso}=,424$; $AVE_{Renovação}=,436$; $AVE_{Declínio}=,304$). Todavia, o instrumento demonstra ter uma boa fiabilidade compósita ($\omega_{Existência}=,730$; $\omega_{Sobrevivência}=,745$; $\omega_{Sucesso}=,720$; $\omega_{Renovação}=,753$; $\omega_{Declínio}=,620$). Por último, o presente modelo apresenta uma consistência razoável, tal como demonstram os valores do alfa de Cronbach ($\alpha_{Existência}=,667$; $\alpha_{Sobrevivência}=,620$; $\alpha_{Sucesso}=,566$; $\alpha_{Renovação}=,705$; $\alpha_{Declínio}=,612$).

Por sua vez, procedeu-se uma análise descritiva das variáveis, cujos resultados são expressos na Tabela 4.

Tabela 4

Estatística descritiva das variáveis: Performance, WLB, Cultura Organizacional e Ciclo de Vida da Organização.

Características	<i>M(DP)</i>	Mínimo*	Máximo*
Performance			
Produtividade	34,14(8,11)	5,00	50,00
Comprometimento da Concentração	14,85(8,72)	4,00	40,00
Relação com Supervisor	13,14(4,92)	2,00	20,00
Impaciência Irritabilidade	10,30(6,21)	3,00	30,00
Satisfação Laboral	26,35(7,91)	4,00	40,00
Satisfação Não Laboral	14,43(4,05)	2,00	20,00
WLB	13,76(5,28)	0,00	24,00
Cultura Organizacional			
Inovação	121,96(88,08)	0,00	600,00
Confiança Participação	121,58(80,93)	0,00	400,00
Resultados Competitividade	79,73(54,52)	0,00	300,00
Rigidez Controlo	92,91(59,97)	0,00	300,00

* Mínimo e máximo possível, considerando a escala de resposta dos instrumentos

Tabela 4

Estatística descritiva das variáveis: Performance, WLB, Cultura Organizacional e Ciclo de Vida da Organização (continuação).

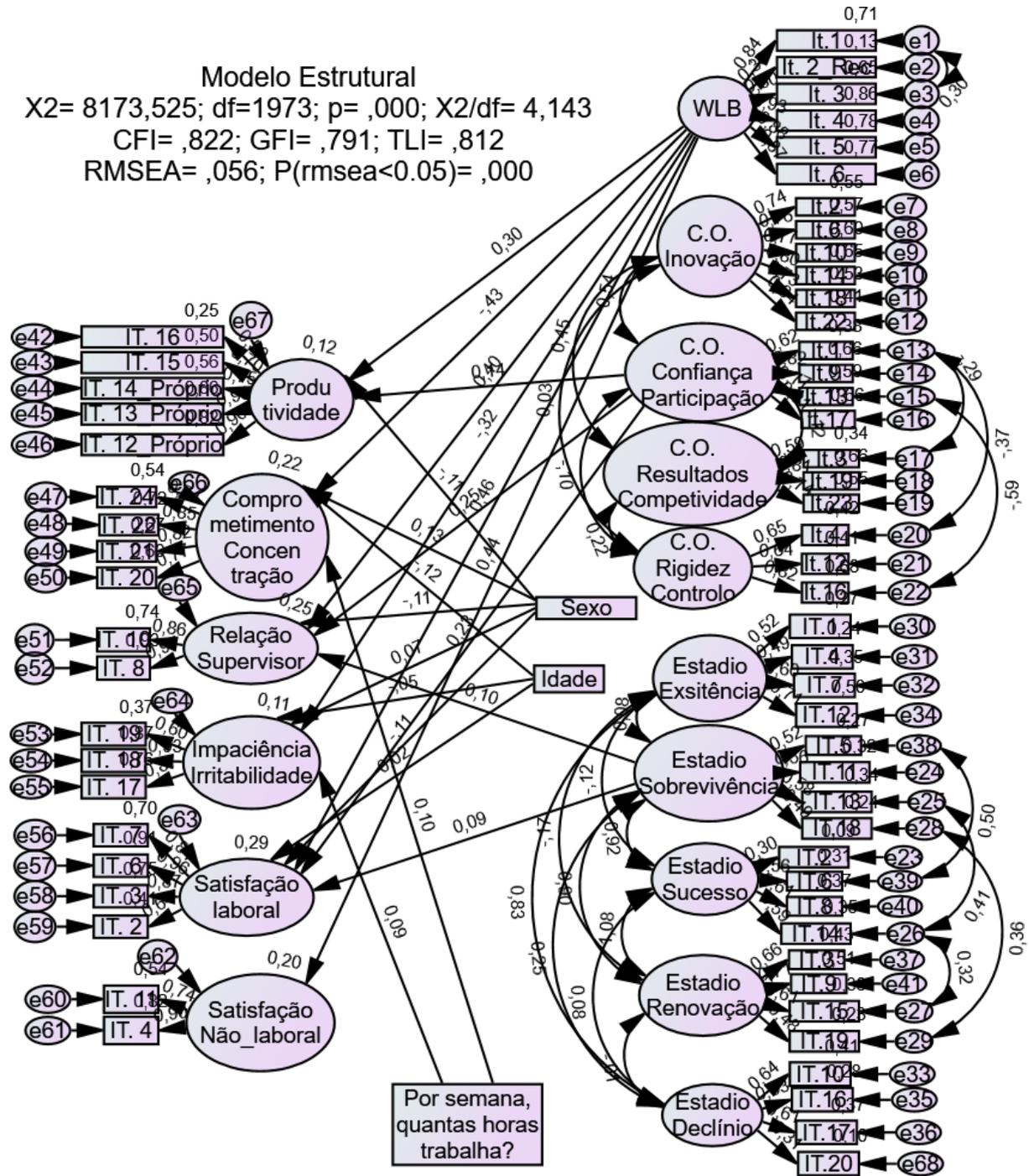
Características	<i>M(DP)</i>	Mínimo*	Máximo*
Ciclo de Vida Organização			
Estadio Existência	10,04(3,45)	4,00	20,00
Estadio Sobrevivência	11,54(3,26)	4,00	20,00
Estadio Sucesso	11,25(3,16)	4,00	20,00
Estadio Renovação	10,92(3,58)	4,00	20,00
Estadio Declínio	11,17(3,19)	4,00	20,00

* Mínimo e máximo possível, considerando a escala de resposta dos instrumentos

Por sua vez, desenvolveu-se um modelo estrutural que testa a associação entre as variáveis independentes (i.e., WLB, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida da Organização), e as variáveis dependentes (e.g., Produtividade, Comprometimento da concentração, Relação com supervisor), tal como é representado na Figura 6. O modelo criado apresenta ter um ajustamento aceitável ($\chi^2/df=3,376$; $SRMR=0,074$; $CFI=0,865$; $TLI=0,853$; $GFI=0,818$; $RMSEA=0,049$).

Figura 7

Modelo Refinado dos fatores preditores de performance em adultos profissionalmente ativos



Nota. WLB = *Work-Life Balance*/ Equilíbrio Vida-Trabalho; C.O. = *Cultura Organizacional*

Nas tabelas apresentadas a seguir, é possível observar as associações entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes significativas, tal como demonstrado no modelo estrutural.

Tabela 5

Trajétórias significativas entre a Produtividade e WLB, Cultura Organizacional e Sexo

Trajétória←	β	p
P← WLB	0,301	***
P←C.O. Confiança Participação	0,174	***
P← Sexo	-0,109	***

Nota. P = Produtividade/ C.O. = Cultura Organizacional *** $p < 0,001$

Os participantes da amostra em estudo, que reportaram uma melhor percepção de WLB, apresentaram maior produtividade. As mulheres reportaram ter menor produtividade, em comparação com os homens. Por outro lado, os trabalhadores inseridos numa cultura organizacional considerada de confiança e participativa, tiveram melhor produtividade.

Tabela 6

Trajétória entre o Comprometimento da Concentração e WLB, Sexo, Idade e Carga Horária

Trajétória←	β	p
CC← WLB	-0,430	***
CC←Sexo	0,126	***
CC← Idade	-0,123	***
CC←Carga Horária	0,095	0,002

Nota. C = Comprometimento da Concentração *** $p < 0,001$

Na presente amostra, os participantes declararam que uma melhor percepção de WLB, tinham menor comprometimento na concentração. Os trabalhadores mais velhos, afirmaram ter menor comprometimento da concentração e os homens reportaram ter menor comprometimento da concentração do que as mulheres. Por último, os participantes declararam maior comprometimento da concentração, quantas mais horas por semana trabalharam.

Tabela 7

Trajatória entre a Relação com Supervisor e WLB, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida da Organização e Sexo

Trajatória←	β	p
RS ← WLB	0,402	***
RS ← C.O. Confiança Participação	0,255	***
RS ← C.V.O. Estadio Sobrevivência	0,102	0,002
RS ← Sexo	-0,110	***

Nota. RS = Relação com Supervisor / C.O. = Cultura Organizacional/ C.V.O. = Ciclo de Vida da Organização
*** $p < 0,001$

Na amostra em estudo, foi reportado que participantes com melhor WLB, manifestaram melhor qualidade na relação com o supervisor. Porém, os participantes masculinos, afirmaram ter uma melhor qualidade da relação com o supervisor, do que as participantes femininas.

No que diz respeito à cultura organizacional, as respostas recolhidas permitem afirmar que trabalhar numa cultura organizacional considerada de confiança e participativa, associa-se a uma melhor qualidade de relação com o supervisor. De forma semelhante, os participantes reportaram que as organizações que se encontravam no estadio sobrevivência do seu ciclo de vida, tinham uma melhor qualidade da relação com o supervisor.

Tabela 8

Trajatória entre a Impaciência/ Irritabilidade e WLB, Carga Horária e Sexo

Trajatória←	β	p
II ← WLB	-0,315	***
II ← Carga Horária	0,087	0,005
II ← Sexo	0,073	0,020

Nota. II = Impaciência/ Irritabilidade
*** $p < 0,001$

Na presente amostra, os trabalhadores que reportaram uma melhor perceção de WLB, manifestaram menor impaciência e irritabilidade. Os homens afirmaram sentir maior impaciência e irritabilidade, do que as mulheres. Contudo, os participantes que mais horas por semana trabalham, reportaram sentir mais impaciência e irritabilidade.

Tabela 9

Trajatória entre a Satisfação Laboral e WLB, Cultura Organizacional, Ciclo de Vida da Organização e Sexo

Trajatória←	β	p
SL ← WLB	0,462	***
SL ← C.O. Confiança Participação	0,234	***
SL ← C.V.O. Estadio Sobrevivência	0,095	0,004
SL ← Sexo	-0,111	***

Nota. SL = Satisfação Laboral / C.O. = Cultura Organizacional/ C.V.O. = Ciclo de Vida da Organização
*** $p < 0,001$

Na amostra em análise, as mulheres declararam ter menos satisfação laboral, do que os homens. Porém, foi reportado que os trabalhadores com uma melhor percepção de WLB, bem como integrados numa cultura organizacional considerada de confiança e participativa, perceberam maior satisfação laboral. Contudo, os trabalhadores afirmaram que as organizações que se encontrem no estadio sobrevivência do seu ciclo de vida, tinham maior satisfação laboral.

Tabela 10

Trajatória entre a Satisfação Não Laboral e WLB

Trajatória←	β	p
SNL ← WLB	0,443	***

Nota. SNL = Satisfação Não Laboral
*** $p < 0,001$

Na amostra em estudo, os participantes que reportaram ter uma melhor percepção de WLB, declaram ter uma maior satisfação não laboral.

Adicionalmente, verifica-se que este modelo explica entre 11% a 29% da variabilidade da performance laboral (composta por WLB, cultura organizacional, ciclo de vida da organização, sexo, idade e carga horária) nesta amostra.

Discussão

O atual estudo focou preocupações de adultos profissionalmente ativos em fase pandémica, assim como os preditores de performance laboral (i.e., produtividade, concentração, relação com supervisor, impaciência/irritabilidade, satisfação laboral e satisfação não laboral), privilegiando variáveis ainda escassamente estudadas como o WLB, cultura organizacional e ciclo de vida da organização. Desta forma, a estrutura utilizada será semelhante à da seção anterior (Resultados), sendo que em primeiro lugar irá ser analisado os resultados do estudo qualitativo das preocupações (estudo 1) e em segundo lugar o modelo preditivo de performance laboral (estudo 2).

Tendo em consideração os dados obtidos no estudo 1, a categoria onde foram reportadas mais preocupações foi a profissional, em especial nas subcategorias do trabalho em geral e objetivos/tarefas laborais. Uma hipótese explicativa para as preocupações com o trabalho em geral, pode ser a insegurança face ao vínculo laboral, devido à conjuntura económica experienciada (e.g., massivos *lay off's*) e volatilidade do mercado laboral. Consequentemente, tal contribui para o medo de perder o trabalho, conforme reportado na literatura (Keim et al., 2014; Patrão et al., 2020; Vásquez et al., 2019). Por sua vez, as preocupações com os objetivos/tarefas laborais, podem advir da ansiedade dos trabalhadores por não cumprirem os objetivos e tarefas laborais estipuladas, em confinamento ou período pandémico. Isto pode ser explicado pela divisão da concentração que os trabalhadores poderão ter feito, aplicando-a não só a preocupações laborais, como também pessoais (e.g., monitorizar as aulas dos filhos e ao mesmo tempo participar numa reunião de equipa). Consequentemente, nesta fase diminuiu a perceção positiva de WLB e da autoeficácia, como referido na literatura (Clercq et al., 2018), o que poderá afetar a performance.

A segunda categoria onde foram registadas mais preocupações foi a saúde, em particular as subcategorias da saúde geral do próprio e saúde pessoal psicológica. Uma possível hipótese explicativa para os resultados apresentados afetos à subcategoria da saúde geral do próprio, assenta no facto de as pessoas terem medo de contraírem o COVID-19 e as consequências físicas que poderiam advir, nomeadamente a hospitalização (Faro et al., 2020; Ornell et al., 2020). Os resultados para a subcategoria saúde pessoal psicológica, podem ser fruto do isolamento social dos trabalhadores, *distress* e diminuição de bem-estar (Guidetti et al., 2018; Ornell et al., 2020). Particularmente, o isolamento social pode ter sido perspetivado como uma perda bastante significativa e ameaçadora, em especial nos contextos laborais, pelo facto de as pessoas não terem um contato diário tão próximo como anteriormente (e.g., pausas para convívio da equipa, almoços em grupo). Tal pode ter impactado na performance e na perceção

de bem-estar dos trabalhadores, como reportado em alguns estudos (Brooks et al., 2020; Faro et al., 2020; Guidetti et al., 2018; Höge et al., 2015).

Já a terceira categoria de preocupações foi afeta à família, especificamente as subcategorias da família geral e os filhos. Os resultados obtidos, podem ser explicados pelo facto de os participantes deste estudo estarem a vivenciar um estado pandémico. Neste contexto a possibilidade da infeção de COVID-19, poderia colocar em causa o bem-estar da família em geral (Chew et al., 2020; Patrão et al., 2020). Os dados face subcategoria da preocupação filhos são o espelho do apoio que os pais tiveram de dar nas teleaulas, realização dos trabalhos de casa e programação das atividades diárias (Chigeda et al., 2022). Tal poderá ter-se refletido na sua performance laboral, em particular na concentração e investimento em cada tarefa. Considerando as preocupações que emergiram com trabalho e família, num futuro contexto pandémico poderia ser fulcral o apoio e flexibilização das chefias, face aos prazos e objetivos estipulados, de forma que o colaborador se mantenha motivado e apoiado (Breevaart et al., 2017; Çetin et al., 2019). Pelo que seria recomendável que as organizações, equacionassem adotar estratégias e iniciativas, que auxiliem os colaboradores a melhorar a sua performance e WLB (Assens-Serra et al., 2021; Sivatte et al., 2015; Wafa et al., 2022).

A quarta categoria de preocupações reportadas foi afeta à Economia, em especial as subcategorias das finanças e dinheiro, bem como a economia e encargos financeiros. Uma hipótese explicativa para os presentes resultados, assenta na incerteza do mercado laboral e enfraquecimento do poder de compra dos trabalhadores. Os resultados reportados por Patrão et al. (2020) e Magalhães et al. (2020), corroboram a presente hipótese explicativa. Os investigadores referem ainda que as preocupações financeiras, em especial com a perda de poder económico durante o estado pandémico, atuaram como um fator de risco para o desenvolvimento de perturbações psicológicas (Brooks et al., 2020; Patrão et al., 2020).

A quinta categoria foi afeta às preocupações pessoais, especificamente as subcategorias de bem-estar e *soft skills* (conceptualizadas como as competências e atitudes interpessoais e emocionais, como por exemplo: boa comunicação, empatia). Uma possível hipótese explicativa para a primeira subcategoria, reside no impacto psicossocial da pandemia COVID-19. De acordo com os resultados reportados por Patrão et al. (2020), numa amostra de pessoas profissionalmente ativas, os participantes demonstraram um maior impacto psicossocial, em particular ao declararem sentir-se ansiosos, exaustos e que precisavam de apoio psicológico (Patrão et al., 2020). Já os dados afetos à segunda subcategoria, podem ser explicados pela necessidade que as pessoas sentiram, em refletir sobre o seu posicionamento face aos restantes e ao seu trabalho. Uma revisão de literatura conduzida por Neong e colaboradores (2022),

obteve como principais conclusões, que os trabalhadores com melhor inteligência emocional, inseridos numa cultura organizacional (C.O.) aberta à aprendizagem, utilizaram as competências emocionais durante o processo de aquisição de conhecimento, e por isso, têm uma melhor performance (Mahran, 2016; Vasanthakumari, 2019). Pelo que conjetura-se, que os participantes ao reportarem preocupações sobre as soft skills, podiam estar a utilizar as suas competências emocionais como arcaboço, para encontrarem estratégias de maneira a melhorar a sua performance.

Em sexto lugar seguiu-se as preocupações sobre a categoria tempo, em particular as subcategorias do tempo em geral e tempo em família. Uma conjetura possível para os dados da primeira subcategoria, assenta no facto de quando os participantes responderam ao presente estudo, encontravam-se num período pandémico com oscilações entre a obrigatoriedade de confinamento e não confinamento. Com a atualização de conhecimento científico sobre o vírus, começou a ser pensado e debatido o levantamento medidas de confinamento definitivo (Patrão et al., 2020). O debate constante nos meios de comunicação, pode ter levado os participantes a ficarem preocupados, com o tempo que iriam necessitar para obterem autorização para voltarem a fazer parte da sua rotina. A segunda subcategoria, conjetura-se que advenha de uma preocupação de longa data, face ao equilíbrio entre o tempo adstrito a nível laboral e o tempo reservado para a família. Durante o confinamento, os limites definidos entre o espaço laboral e o espaço pessoal, tornaram-se mais difusos e maleáveis (Cornelius et al., 2021; Schiff et al., 2021). Com base nos dados recolhidos por Mukhopadhyay (2022), as participantes empregavam mais tempo às tarefas domésticas (e.g., limpar, cozinhar) do que às tarefas laborais. Assim, conjetura-se que o tempo destinado para a família sofreu uma transformação, devido ao mesmo passar a ser reservado para a realização as tarefas domésticas diárias, mas também uma base de conflitos familiares (Mukhopadhyay, 2022; Patrão et al., 2020).

A sétima categoria de preocupações reportadas, foram relacionadas com preocupações gerais, sendo as subcategorias os relacionamentos e desporto. Uma hipótese explicativa para a preocupação com os relacionamentos, parte do facto que os participantes encontravam-se em isolamento e com medidas de distanciamento social, no momento da recolha de dados. A literatura afirma que o isolamento e distanciamento social, afeta negativamente a saúde mental e a qualidade dos relacionamentos. Pelo que se conjetura, que os participantes reportaram os relacionamentos como preocupação, face à ausência de contato social e apreensão com futuras interações sociais (Silva, 2021). Por sua vez, a preocupação desporto, conjetura-se que seja o espelho das inquietações com a saúde física e estilo de vida dos participantes. Um estudo conduzido por Hussain e colaboradores (2020), também reportou que as pessoas declararam

preocupações com a realização de atividade física. Os investigadores explicam que este resultado é fruto do confinamento, que conduziu os participantes a serem mais sedentários, sem possibilidade de irem aos ginásios e com piores escolhas alimentares (Hussain et al., 2020).

Já a oitava categoria de preocupações foi sobre a habitação, em especial as subcategorias da casa geral e tarefas domésticas. Uma conjectura possível para a primeira subcategoria, assenta na realidade económica de cada participante. Durante o estado pandémico existia uma elevada volatilidade do mercado de trabalho e diminuição do poder de compra (Magalhães et al., 2020; Patrão et al., 2020). Pelo que a presente preocupação, pode espelhar o medo de perder a habitação, face à impossibilidade de continuar a comportar os encargos da mesma. Relativamente à preocupação das tarefas domésticas, conjectura-se que seja devido à constante permanência no domicílio, que conduziu à redefinição do foco dos participantes para as atividades domésticas e primárias (e.g., cozinhar) (Hussain et al., 2020; Patrão et al., 2020).

A nona categoria de preocupações declaradas foi sobre a organização. Uma possível hipótese explicativa, assenta na necessidade de controlo que as pessoas tinham, num momento de grande incerteza face ao controlo do vírus. A literatura afirma que o confinamento dificultou o planeamento de ações e projetos futuros (Patrão et al., 2020; Vinkers et al., 2020), que pode ter reforçado a presente preocupação.

A décima categoria de preocupações reportadas foram afetas ao social, em especial às subcategorias de socializar e lazer. Uma conjectura explicativa para a preocupação socializar, pode ser a ausência de eventos sociais, como por exemplo: festas, convívios, arraiais, entre outros, devido às medidas de isolamento social (Hussain et al., 2020). Além disso, tal como retratado na literatura, a preocupação lazer pode ter como hipótese explicativa, os conflitos inerentes à convivência constante com os familiares ou coabitantes (Patrão et al., 2020), ou seja, as pessoas com quem anteriormente eram desfrutados momentos de lazer, durante o confinamento foram as pessoas com quem houve conflitos. Assim, a preocupação de lazer, pode espelhar as saudades de momentos outrora vividos.

Por último, foram declaradas as preocupações sobre a categoria da educação, em particular as subcategorias dos trabalhos e tese. Uma possível hipótese, para as presentes subcategorias de preocupações é o impacto psicológico e emocional que o confinamento por COVID-19, teve nos estudantes e no seu processo de aprendizagem. Um estudo conduzido por Patrão e colaboradores (2020), também reportou que houve um impacto emocional do confinamento em estudantes. De acordo com a literatura, este resultado é explicado pelas adversidades iminentes (e.g., mudanças de turma, apresentação de um trabalho) do trajeto académico, bem como o impacto que tem no estudante (Wang et al., 2020).

Tal como mencionado previamente, Patrão et al. (2020) realizaram um estudo sobre as preocupações de adultos profissionalmente ativos, em estado pandémico. Através de um questionário foram recolhidas as principais preocupações dos participantes, sendo as mesmas afetas à saúde, finanças, futuro profissional e futuro no geral. O presente estudo corrobora e expande as conclusões dos investigadores, apesar de ter sido realizada uma pergunta aberta sobre as 3 principais preocupações dos trabalhadores, obtendo as preocupações anteriormente referidas.

Face aos resultados expostos, a categoria de preocupações com mais respostas, foram as preocupações afetas ao trabalho. Pelo que no estudo 2 pretendeu-se perceber quais as variáveis que predizem a performance laboral nas suas várias dimensões.

Com base nos dados analisados no estudo 2, é possível afirmar que na amostra em estudo, os colaboradores com uma melhor perceção de WLB, reportaram maior produtividade. Uma explicação para este resultado, pode residir na maneira de como os trabalhadores organizam o seu tempo no contexto laboral, de forma a serem mais eficientes. Um estudo realizado por Galinha (2022), com pessoas profissionalmente ativas, obteve os mesmos resultados. Ainda assim, o investigador afirma que os resultados obtidos devem-se à gestão de tempo pessoal e tipologia de passatempos dos trabalhadores. Já Pinheiro et al. (2020), declara que o impacto que o WLB pode ter na produtividade, é mediado por outras variáveis, tais como a satisfação laboral e o envolvimento (Rama & Nagini, 2014; Yamamoto & Matsuura, 2014).

Por sua vez, homens e mulheres apresentam níveis de produtividade diferentes nesta amostra, sendo que as mulheres, reportam ter menor produtividade, do que os homens. Uma hipótese que pode explicar este resultado, é o papel social que a mulher desempenha. As mulheres enquanto cuidadoras estão sujeitas a realizar mais interrupções no percurso profissional (e.g., licença de maternidade), mas também se distribuem por mais tarefas e/ou papéis, o que pode diluir os recursos investidos a nível laboral, bem como a sua produtividade. Hellerstein e Neumark (1999), acrescentam que as mulheres, tendem a ser menos produtivas devido às suas tarefas domésticas e às disparidades salariais (Weiss, & Gronau, 1981). Os mesmos resultados foram reportados por Wood (1987), porém a investigadora afirma que as mulheres têm menor produtividade em tarefas onde não haja uma componente social. A hipótese criada pela investigadora, também pode explicar o presente resultado, visto que os dados foram recolhidos em período pandémico, onde existiam alguns condicionamentos na socialização no local de trabalho (e.g., teletrabalho, desfasamento de horários).

A variável C.O. confiança e participativa, revelou ter um impacto significativo na produtividade: os participantes inseridos numa C.O. confiança e participativa, têm melhor

produtividade. Uma hipótese explicativa, pode estar no facto de como os trabalhadores se sentiram ouvidos e participavam nas decisões da equipa, estavam dispostos a serem mais eficientes. Este resultado vai ao encontro dos dados reportados por Pechincha (2010). A autora salienta que esta tipologia de C.O., permite que a instituição seja vista como um local onde todos contribuem para a construção e manutenção da organização. Consequentemente, conduz a um aumento progressivo da produtividade e satisfação dos colaboradores (Borges et al., 2017; Kumar, 2020; Moslehpour et al., 2022). Alguns estudos, obtiveram como resultados que os colaboradores inseridos numa C.O. considerada como solidária e mais apoiante da família, perceberam uma diminuição do conflito entre os papéis de vida e aumentaram a sua produtividade (Andrade, 2011; Day et al., 2017; Sriram et al., 2022).

O comprometimento da concentração (*concentration impairment*) foi outra dimensão da performance em estudo. Os participantes que reportaram uma melhor perceção de WLB, tinham menor comprometimento da concentração. Este resultado pode ter como base, uma diminuição das preocupações pessoais dos trabalhadores, o que permite que exista uma melhor perceção de WLB e um menor comprometimento da concentração (e.g., a pessoa sente menos dificuldades de concentração, não se sente entediada com o trabalho). O atual estado de arte, corrobora esta hipótese e alerta as possíveis consequências caso não seja possível manter um WLB positivo (e.g., doenças cardíacas, insegurança) (Goyal & Babel, 2015; Lakshmi & Prasanth, 2018).

Outro resultado, espelha o impacto da idade dos trabalhadores: funcionários mais velhos afirmam ter menor comprometimento da concentração. Uma possível explicação para este resultado, pode advir da experiência e estratégias que os colaboradores mais velhos criaram, por forma a concentrarem-se nas tarefas a realizar. Apesar da literatura sobre esta temática ser parca, vai ao encontro dos resultados obtidos. Sendo de referir, que os funcionários mais velhos podem experienciar mais satisfação laboral, comparativamente com os trabalhadores de meia-idade (Clark et al., 1996; Perestrelo et al., 2021).

No que diz respeito à variável sexo, a mesma demonstrou ter um impacto significativo no comprometimento da concentração. Na amostra em análise, os homens reportam ter mais comprometimento da concentração, do que as mulheres. Uma hipótese explicativa para o resultado, pode residir no papel social da mulher. Ou seja, as mulheres têm menos dificuldades em se concentrar, do que os homens. O atual estado de arte vai ao encontro dos achados reportados (Jarman et al., 1999; Lakshmi et al., 2018; McLafferty & Preston, 2019), sendo de

ressalvar que na maioria dos estudos, os homens afirmaram ter dificuldades cognitivas: lapsos na memória e comprometimento da concentração (Wang & Gorenstein, 2015).

A variável da carga horária, teve um impacto significativo no comprometimento da concentração: quantas mais horas por semana os participantes trabalhavam, maior o comprometimento da concentração reportado. Uma hipótese para este resultado, consiste no facto de quantas mais horas os colaboradores trabalhavam, maior a possibilidade de terem dificuldades na concentração e sentirem-se exaustos. Neste sentido um estudo conduzido por Lockley e colaboradores (2007), teve como população-alvo médicos em contexto hospitalar. Os investigadores obtiveram como resultados, que os trabalhadores que tinham uma carga horária semanal entre 24-30 horas, apresentavam maior comprometimento da concentração e cansaço extremo, comparativamente com os trabalhadores com menor carga horária. Um estudo realizado sobre o desempenho de teletrabalho e produtividade, durante o tempo pandémico, recolheu dados que permitiram concluir, que quando a carga horária laboral era elevada, existia uma diminuição da produtividade e um aumento do comprometimento da concentração (Elbaz et al., 2022; Kazekami, 2020).

Em transição, outra dimensão da performance que foi estudada, foi a relação com o supervisor. Na amostra em estudo, os participantes que reportam uma melhor perceção de WLB, apresentam uma melhor qualidade da relação com o supervisor. Uma possível hipótese para este resultado, assenta na possibilidade de os trabalhadores conseguirem ter um melhor equilíbrio entre as suas preocupações laborais e não laborais, devido a perceberem uma melhor relação com a chefia e comunicação mais aberta. O atual estado de arte, vai ao encontro dos achados reportados (Hammer et al., 2009; Greenhaus et al., 2012), acrescentando que os colaboradores declaram que a chave para uma melhor perceção da relação com o supervisor, passa pela flexibilidade e aconselhamento dos mesmos (Talukder & Galang, 2021). Consequentemente, pode levar a uma maior satisfação e compromisso com a organização (Talukder, 2019; Talukder et al., 2021).

No que concerne à variável do sexo, os participantes masculinos, afirmaram ter uma melhor qualidade da relação com o supervisor, do que as participantes femininas. Este resultado pode ser explicado pela hipótese de os homens, sentirem uma maior satisfação com a relação estabelecida com o supervisor. Em contraste, a literatura aponta que as mulheres tendem a ter mais satisfação na relação com o supervisor, devido a sentirem mais apoio dos mesmos (Petty & Lee, 1975). Os investigadores teorizam que este fenómeno, advém do facto das mulheres

serem mais penalizadas com a gestão das tarefas pessoais e laborais, pelo que pode ser um fator indutor de sintomas da síndrome Burnout (Blanch, & Aluja, 2012).

No que diz respeito à variável da C.O., os participantes afirmaram que trabalhar numa C.O. considerada de confiança e participativa, aumentou a qualidade de relação com o supervisor. Uma hipótese explicativa deste resultado, assenta na possibilidade dos colaboradores, sentirem que as suas opiniões são valorizadas e acolhidas, devido a existir uma comunicação fluída na relação com a chefia. Neste contexto foi realizado um estudo por Yiing e Ahmad (2009), na Malásia em organizações dos vários tecidos empresariais. Os investigadores concluíram que as C.O. consideradas burocráticas não favoreceram a relação com o supervisor, porque o seu foco está na realização das tarefas (Jarne-Jarne et al., 2022). Em contraste, as instituições com C.O. que incentivavam à participação dos colaboradores, reportaram que os seus trabalhadores sentiam-se mais valorizados e satisfeitos na relação com o supervisor (Lee & Cho, 2018; Tsai, 2011; Yiing et al., 2009), o que pode em parte explicar os resultados obtidos no presente estudo, referente ao impacto da C.O. confiança e participativa.

A variável do ciclo de vida da organização, teve um impacto positivo na relação com o supervisor: os participantes reportaram que as organizações que se encontravam no estadio sobrevivência do seu ciclo de vida, aumentavam a qualidade da relação com o supervisor. Este resultado pode ser explicado pelo facto das organizações que se encontram no estadio da sobrevivência, priorizarem a facilitação da comunicação entre departamentos. Tal permite aos colaboradores, terem uma melhor comunicação e maior satisfação na relação com o supervisor. As relações ainda estão a ser consolidadas neste estadio, sendo importante que o supervisor esteja mais disponível para os seus colaboradores, de maneira a manter uma boa perceção da relação (Daft et al., 1984; Lester et al., 2003). Apesar de a literatura corroborar este resultado (Kerr, 1982; Smith & Miner, 1983), é de ressaltar que o foco da organização neste estadio, é definir as características que distingue a instituição da concorrência (Adizes, 1979; Quinn et al., 2003), bem como gerar lucros para prosseguir com as atividades (Miller et al., 1980).

A impaciência/irritabilidade, foi outra dimensão da performance analisada. Na presente amostra, os trabalhadores declararam que uma melhor perceção de WLB, permite que manifestem menor impaciência e irritabilidade. Uma hipótese explicativa para este achado, reside na possibilidade das pessoas conseguirem ter um melhor equilíbrio entre as responsabilidades laborais e não laborais, que leva a que as mesmas, não percecionem conflito, nem fiquem incomodados com os outros (e.g., colegas e chefes). De acordo com Mihelic e Tekavcic (2014), as pessoas caracterizadas como preocupadas e ambiciosas, tendem a ter mais impaciência/irritabilidade e percecionam menor WLB (Russo & Waters, 2006). Pelo que os

investigadores, afirmam que é necessário implementar políticas, de forma que seja possível os colaboradores sentirem menos impaciência/irritabilidade e melhorarem a sua perceção de WLB (Yadav & Yadav, 2014).

No que respeita a variável do sexo, os resultados obtidos para a amostra em estudo, permitem afirmar que as mulheres declaram sentir menos impaciência/irritabilidade, do que os homens. Uma hipótese para este resultado, é a possibilidade das participantes femininas gerirem melhor as suas relações e interações no contexto laboral. A literatura corrobora os achados reportados, apesar de referir que a relação entre as variáveis sexo e impaciência/irritabilidade, não tem um impacto significativo na performance (Gomes et al., 2015; Menegali et al., 2010). Futura literatura, deverá aprofundar o conhecimento sobre a relação entre as presentes variáveis.

A variável da carga horária, teve um impacto significativo na impaciência e irritabilidade: os participantes reportam que quantas mais horas por semana trabalhavam, mais impaciência/irritabilidade sentiram. Uma hipótese para o presente resultado, assenta na possibilidade de que os trabalhadores ficavam mais incomodados e impacientes, quanto maior fosse a sua carga horária. Um estudo realizado por Barbosa e colaboradores (2017), com uma amostra de médicos anestesiológicos, teve como objetivo de estudar a relação entre a carga horária e a síndrome de Burnout (em particular a impaciência/irritabilidade). Os investigadores, declararam que não houve uma relação significativa entre as variáveis mencionadas (Barbosa et al., 2017). Porém, um estudo realizado nos Estados Unidos da América, com a mesma população-alvo, obtiveram resultados tal como os reportados nesta investigação (Shanafelt et al., 2012). Os investigadores acrescentam que as expectativas laborais e as condições de trabalho, podem ser um fator mediador na relação entre a carga horária e a impaciência/irritabilidade sentida pelos trabalhadores (Santos, 2020).

A quinta dimensão da performance, em estudo foi a satisfação laboral. Os dados recolhidos na amostra em análise, afetos à variável do sexo, permitem declarar que as mulheres reportaram ter menos satisfação laboral, do que os homens. Uma possível hipótese para o presente resultado assenta no facto de as participantes femininas poderem sentir menos gratificação ao realizarem o seu trabalho e terem condições físicas laborais menos satisfatórias. A atual literatura vai ao encontro do reportado (Clark, 1997), apesar das diferenças entre os sexos na satisfação laboral, depender das expectativas de cada pessoa, para o futuro na organização (Andrade et al., 2019).

Neste seguimento, os dados recolhidos face à variável WLB, permitem afirmar que os trabalhadores com uma melhor perceção de WLB, perceberam maior satisfação laboral. O resultado pode ser explicado através da hipótese: os participantes ao terem um melhor WLB,

conseguiram estabelecer e manter relações com os colegas, mais satisfatórias e positivas, bem como sentiram que o seu trabalho é mais gratificante. O estado de arte corrobora os resultados reportados (Talukder, 2019), e reforça a importância que a satisfação laboral tem na prevenção e redução de comportamentos profissionais negativos para a organização (e.g., rotatividade, isolamento social, absentismo) (Saltzstein et al., 2001). Os investigadores ressaltam a importância das organizações implementarem estratégias que promovam WLB (Bellmann & Hübler, 2021; Talukder, 2019), como por exemplo permitir aos colaboradores prestarem os seus serviços por teletrabalho (Day et al., 2017; Wagner, 2019). Desta forma, será possível manter os trabalhadores, com uma melhor perceção de WLB, mais satisfação laboral, sentirem-se mais motivados e terem mais tempo para conviver com a família e os colegas (Bellmann et al., 2021).

A variável da C.O. de confiança e participativa demonstrou ter um impacto significativo na satisfação laboral: colaboradores integrados nesta cultura perceberam uma maior satisfação laboral. Uma hipótese explicativa para o resultado, consiste na possibilidade de os trabalhadores sentirem que podem partilhar as suas opiniões laborais. Pelo que sentem mais satisfação no seu trabalho e têm relações com os colegas mais positivas. São vários os estudos que reportam, que uma C.O. que permite ao colaborador participar no processo de decisões da empresa, aumenta a satisfação laboral e o envolvimento no trabalho desempenhado (Bektiarso, 2022; Davenport, 2015; Jarne-Jarne et al., 2022; Palermo et al., 2013). Alguns investigadores acrescentam, que tipologia de C.O. mencionada, também deve considerar alguns incentivos económicos (e.g., bónus monetário por cumprir prazos) e encontrar pontos que interliguem os planos de carreira dos colaboradores e das organizações (Irfan et al., 2022; Nurlina, 2022; Paais & Pattiruhu, 2020).

A variável do ciclo de vida da organização, também teve um impacto significativo na satisfação laboral: as organizações que estavam no estadio sobrevivência, os trabalhadores reportaram maior satisfação laboral. Uma hipótese explicativa para o resultado obtido, reside na possibilidade dos participantes que trabalhavam nas organizações neste estadio, sentirem que faziam parte da fundação da organização. Consequentemente, permitiu que sentissem mais gratificação ao realizarem o seu trabalho e perspetivassem as relações com os colegas, como mais satisfatórias (Parellada et al., 2015). De acordo com a literatura, é expectável que os trabalhadores numa organização no estadio sobrevivência, estejam mais satisfeitos a nível laboral, quer pelas condições do ambiente onde trabalham (e.g., boa luz), quer pelas relações estabelecidas com os colegas e supervisor (Kirin et al., 2016). Porém, o fator chave de uma maior satisfação laboral, é a perceção dos colaboradores face à sua participação ativa na construção da edificação da organização (Adizes, 1979; Lester et al., 2003; Quinn et al., 2003).

Por último, foi estudada a dimensão da satisfação com aspetos não laborais (outra dimensão da performance). Os dados recolhidos permitiram aferir que na amostra em estudo, os participantes reportaram que uma melhor perceção de WLB, apresentam uma maior satisfação não laboral. Uma hipótese explicativa para o presente resultado, assenta na possibilidade dos trabalhadores com uma melhor perceção de WLB serem aqueles que mais investem e cuidam da sua vida extra-profissional, gerando em consequência uma maior satisfação com a vida fora do trabalho. O atual estado de arte, corrobora os achados reportados, sendo que ainda acrescenta, que esta relação atua como fator protetor face aos sintomas da síndrome Burnout (Kelly et al., 2019). Alguns investigadores, teorizam que os fatores interpessoais como a comunicação com a chefia e colegas, tal como o apoio da família e amigos, também sejam a base para este resultado (Wong & Chan, 2021).

Face aos resultados e hipóteses explicativas desenvolvidas anteriormente, é possível perceber que existe uma ligação entre as preocupações reportadas e as variáveis que impactam na performance. As preocupações reportadas ao nível da família, social, tempo para a família e desporto, são o espelho das tentativas que os participantes realizaram para manter os limites, o equilíbrio entre as suas tarefas laborais e as atividades pessoais, tal como faziam antes do confinamento (Mukhopadhyay, 2022; Sivatte et al., 2015; Wafa et al., 2022). O estabelecimento de novos limites, levou a mudanças na performance, em particular na produtividade e concentração (Hussain et al., 2020; Patrão et al., 2020).

As preocupações profissionais, em especial os objetivos/tarefas laborais, podem espelhar como é que os trabalhadores se reorganizaram perante as mudanças das condições de trabalho. Ou seja, os colaboradores passaram a estar mais focados na realização de tarefas, para atingir os objetivos estipulados, devido às mudanças nas dinâmicas da C.O. (Alharbi, 2022; Bektiarso, 2022; Jarne-Jarne et al., 2022), como por exemplo deixar de existir um convívio social diário entre colegas e passar a existir somente reuniões de equipa para fazer o ponto de situação das tarefas de cada colaborador.

Por sua vez, as preocupações afetas à economia podem estar relacionadas com o estadió do ciclo de vida em que as organizações se encontravam. Tal como mencionado a pandemia COVID-19, levou a que várias instituições não conseguissem comportar o pagamento dos vencimentos e entrassem em lay-off. À luz do modelo de Lester et al. (2003), algumas organizações, em tempo pandémico, passaram para o estadió do declínio, o que pode estar na base das preocupações dos trabalhadores, devido a anteciparem a falta de rendimentos para cumprir com os seus encargos financeiros (Magalhães et al., 2020; Patrão et al., 2020).

As principais limitações na realização do presente estudo, relacionam-se com 1) não ter sido aferida a relação com os pares no local de trabalho, apesar de na escala Health & Work existirem alguns itens sobre a temática, não há uma subescala específica para a relação com os pares; 2) a escala de cultura organizacional, ter itens longos e multitemáticos, bem como a ponderação da escala de resposta ser extensa, o que levou a que muitos participantes excedessem ou ficassem abaixo dos 100 pontos por caracterização da organização; 3) a escala do ciclo de vida da organização, não tem sido alvo de novos estudos na literatura, o que pode explicar o desfasamento do modelo, face aos avanços na criação das organizações; 4) a pouca adesão de participantes masculinos e 5) a recolha de amostra e dados ter sido efetuada online, o que facilitou o processo de recolha de dados, mas segundo Falleiros e colaboradores (2016), pode excluir as pessoas com parca literacia digital e impossibilita que os participantes coloquem dúvidas durante o preenchimento do protocolo.

Futura investigação, deverá explorar o impacto que outras variáveis podem ter na performance laboral, particularmente a procura dos trabalhadores, por organizações que tenham valores congruentes com os seus valores pessoais, o fenómeno de *job hopping* e de *quiet quitting*. Ademais, estudos futuros deverão investigar o impacto da relação com os pares, no contexto laboral, na performance. Para tal, é necessário desenvolver e adaptar instrumentos com escalas de resposta do tipo Likert, de maneira que seja mais intuitivo para o participante responder. Relativamente ao ciclo de vida da organização, futuros estudos deverão explorar o nascimento das organizações e como é que a *Artificial Narrow Intelligence* está a moldar este processo. No que respeita à metodologia, futura investigação deverá ponderar combinar um estudo qualitativo (e.g., realizar entrevistas aos participantes) e um estudo quantitativo (e.g., como o realizado), para que seja possível recolher mais dados contextuais, que possam impactar na performance. Estudos futuros, também deverão procurar ter uma amostra mais homogénea. Por último, projetos de investigação futuros, deverão voltar a repetir o presente estudo, para perceber se os resultados obtidos se verificam num período não pandémico, podendo utilizar os resultados reportados, como medida de comparação.

Em conclusão, no presente estudo com adultos profissionalmente ativos, emergiram como preocupações mais prementes as afetas aos aspetos profissionais, de saúde, familiares e económicos. As variáveis WLB, cultura organizacional e o ciclo de organização, demonstram estar enraizadas nas preocupações reportadas. Concluiu-se ainda que a cultura organizacional, o ciclo de vida da organização, WLB, sexo, idade e a carga horária, são as variáveis que melhor predizem a performance. Em contraste, a cultura organizacional com as características: inovação, resultados/competitividade e rigidez/controlado, os estadios do ciclo de vida da

organização: existência, sucesso, renovação e declínio, tal como a dimensão da organização, não se mostraram como preditoras da performance, face ao modelo proposto. Com os resultados obtidos no presente estudo sobre as preocupações e as variáveis preditoras da performance, é de destacar a importância das preocupações e o impacto que podem ter na performance dos trabalhadores, tal como no funcionamento das organizações. Assim, as instituições que apostem em medidas de promoção de WLB e C.O. confiança e participação, poderão ver os níveis de performance dos seus colaboradores subir, o que pode constituir um aumento no lucro das organizações.