



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

Influência da sobrecarga de trabalho no *work-life-balance*: mediação sequencial das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional

Francisca Ludmila da Silva Gualdino Filipe

Lisboa

2024

Francisca Ludmila da Silva Gualdino Filipe

Influência da sobrecarga de trabalho no *work-life-balance*: mediação sequencial das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida para que pudesse estar aqui a escrever e agradecer a conclusão de um dos muitos objetivos da minha vida. Acredito muito na sua existência e que tudo foi possível graças a Ele.

Palavras são insuficientes para agradecer aos meus três filhos. Hoje eles não percebem muito do que está a acontecer, mas no futuro acredito que vão ficar muito orgulhos da mamã deles. Meus amores de todo coração agradeço o vosso apoio incondicional, pelos momentos de ausência, com as idas às aulas de noite e privação nas brincadeiras que vocês tanto gostam, os meus maiores pilares, a base de tudo. Sempre (e para sempre). É tudo por e para vocês!

Ao meu marido, meu suporte, amigo, companheiro, confidente. Não há palavras para agradecer o apoio, a força e o amor incondicional nesta minha/nossa aventura académica, orgulhosamente presente em cada etapa de desenvolvimento da minha vida, profissional e pessoal. Obrigada, mais uma vez por tudo, pelas palavras e conforto nos momentos mais desesperadores, por “abdicar” dos nossos filhos para estar comigo nesta fase.

Aos meus pais! Meu papá o primeiro a alinhar na aventura “vai filha, eu vou apoiar e ajudar com os miúdos.” A minha mãe que sempre foi uma impulsionadora para a minha vida académica desde a Licenciatura. Agradeço o apoio, suporte e consolo nos momentos de maior fragilidade.

Às minhas duas tias/mães do coração, que sempre estiveram presentes desde que me conheço como gente, em toda a trajetória e aprendizagem da vida. Devo-lhes muito e nesta fase não podia ser diferente.

À minha irmã, meu grande suporte, e alicerce nestes dois longos anos, minha companheira de vida e aventuras, meu amor, obrigada meu piolho.

Aos meus queridos manos, à família agradeço pelo apoio e momentos de descontração para a aguentar a batalha, o vosso apoio e amor foi fundamental nesta caminhada.

Às minhas amigas Filhas amadas de Deus, que estão comigo há muitos longos anos, agradeço o vosso apoio e amor, nesta fase da vida. Pelos momentos que deixámos de estar juntas por algum motivo, mas sempre unidas pelo coração, obrigada pelas orações e palavras de conforto, e por sempre acreditarem em mim.

Aos meus colegas de mestrado, que foram as peças fundamentais nesta caminhada, que mostraram sempre disponibilidade e ajudaram nas dificuldades, e pelos momentos de estudos e partilha.

Para a indiscreta Prof.^a Doutora Rosa Rodrigues, por ter aceite o convite como orientadora. Por acreditar que seria possível e que eu estava ao nível das exigências que foram propostas ao longo de todo o processo, pelo tempo investido e pela ajuda incondicional, incentivo e motivação. Vou levá-la para vida, porque ainda temos muitos projetos para serem concretizados.

Ao Instituto Superior de Gestão agradeço o acolhimento. Aos professores pela partilha de conhecimentos.

Ao meu PCA agradeço o voto de confiança, e por acreditar que seria merecedora de todo investimento, para o meu crescimento profissional.

Às minhas colegas e amigos dentro e fora da empresa, que bem sabem quem são e me mostram todos os dias de que é feita uma boa amizade e companheirismo.

Por último, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, fizeram parte da minha trajetória e contribuíram para a realização desta dissertação. Obrigada por responderem o meu questionário. O sucesso vem com a partilha.

Deus quer, o Homem sonha e a obra nasce!

Fernando Pessoa

RESUMO

Nos últimos anos, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (WLB) tem-se tornado cada vez mais importante tanto para os indivíduos, como para as organizações. Contudo, as exigências do mercado e o aumento da sobrecarga de trabalho comprometem o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores. O excesso de trabalho, caracterizado por horários prolongados, prazos rigorosos e solicitações contínuas, pode levar à exaustão emocional o que dificulta o equilíbrio entre o contexto pessoal e profissional. Esta investigação enquadrou-se neste tópico e teve como objetivo perceber de que forma as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional medeiam a relação que existe entre a sobrecarga de trabalho e o WLB. Participaram no estudo 212 profissionais, com idades que variam entre os 20 e os 64 anos. Os dados foram recolhidos através do *Role Overload Questionnaire*, do *Work-Life-Balance Scale* e da *Emotional Exhaustion Scale*. Os resultados demonstraram que o WLB é negativamente afetado pela sobrecarga de trabalho e pelas horas de trabalho semanal. Também foi possível apurar que quanto mais elevados são os níveis de exaustão emocional, maior é a dificuldade em conciliar o contexto pessoal, com o profissional. A análise dos dados revelou, ainda, que existe um efeito mediador em série em que a sobrecarga de trabalho influencia negativamente o WLB através das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional.

Palavras-chave: Sobrecarga de trabalho, Exaustão emocional, Horário de trabalho, *Work-life-balance*.

ABSTRACT

In recent years, the balance between personal and professional life (WLB) has become increasingly important for both individuals and organizations. However, market demands and the increased workload compromise employees' well-being and quality of life. Excessive work, characterized by long hours, strict deadlines, and continuous demands, can lead to emotional exhaustion, making it difficult to balance professional and personal contexts. This research focused on this topic and aimed to understand how weekly working hours and emotional exhaustion mediate the relationship between workload and WLB. The study involved 212 professionals, aged between 20 and 64 years. Data were collected using the Role Overload Questionnaire, the Work-Life Balance Scale, and the Emotional Exhaustion Scale. The results showed that WLB is negatively affected by workload and weekly working hours. It was also found that higher levels of emotional exhaustion make it more difficult to reconcile personal and professional contexts. Data analysis further revealed a serial mediation effect in which workload negatively influences WLB through weekly working hours and emotional exhaustion.

Keywords: Work overload, Emotional exhaustion, Working hours, Work-life-balance.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	vi
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – SOBRECARGA DE TRABALHO	4
1.1. Antecedentes da sobrecarga de trabalho	5
1.2. Consequências da sobrecarga de trabalho	6
1.3. Estratégias de prevenção da sobrecarga de trabalho	7
CAPÍTULO 2 – <i>WORK-LIFE-BALANCE</i>	9
2.1. Importância do <i>work-life-balance</i>	9
2.2. Consequências da falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	10
2.3. Influência da sobrecarga de trabalho no <i>work-life-balance</i>	12
2.4. Relação entre a sobrecarga de trabalho, as horas de trabalho semanal e o <i>work-life-balance</i>	13
CAPÍTULO 3 – EXAUSTÃO EMOCIONAL	14
3.1. Fatores que antecedem a exaustão emocional no ambiente de trabalho	15
3.2. Consequências da exaustão emocional em contexto laboral	17
3.3. O papel mediador das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional na relação entre a sobrecarga de trabalho e o <i>work-life-balance</i>	18
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	19
4.1. Objetivos do estudo	19
4.2. Participantes	20
4.3. Instrumentos de recolha de dados	23
4.3.1. <i>Role Overload Questionnaire</i>	23
4.3.2. <i>Work-Life-Balance Scale</i>	23
4.3.3. <i>Emotional Exhaustion Scale</i>	23
4.4. Questionário sociodemográfico	24
4.5. Procedimento	24
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	25
5.1. Indicadores psicométricos	25
5.2. Verificação das hipóteses de investigação	26

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
6.1. Contributos teóricos e práticos	31
6.2. Limitações e sugestões para estudos futuros	31
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Consequências da sobrecarga de trabalho	8
Figura 2.	Antecedentes da exaustão emocional	16
Figura 3.	Consequências da exaustão emocional	17
Figura 4.	Modelo de investigação	19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Dimensões da sobrecarga de trabalho	5
Tabela 2.	Consequências da sobrecarga de trabalho para os colaboradores e para a organização	7
Tabela 3.	Características pessoais dos participantes	20
Tabela 4.	Características profissionais dos participantes	22
Tabela 5.	Indicadores psicométricos	25
Tabela 6.	Mediação das horas de trabalho semanal na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB	26
Tabela 7.	Mediação da exaustão emocional na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB	27

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
DP	-	Desvio-padrão
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
JD-R	-	<i>Job Demands-Resources Model</i>
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
M	-	Média
Max	-	Máximo
Min	-	Mínimo
ODS	-	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
p	-	<i>p-value</i>
PALOP	-	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	-	Recursos Humanos
Sig.	-	Significância
SPSS	-	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
VD	-	Variável dependente
VI	-	Variável independente
VM	-	Variável mediadora
WLB	-	<i>Work-life-balance</i>

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a preocupação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, conhecido como *Work-Life Balance* (WLB), tem ganho cada vez mais relevância tanto para os indivíduos como para as organizações (Wood et al., 2020). No entanto, as exigências do mercado e o aumento significativo da carga de trabalho estão a comprometer o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores (Cham et al., 2021). De acordo com Damayanti et al. (2021), o excesso de trabalho geralmente encontra-se associado a horário alargados, prazos rigorosos e solicitações contínuas que podem levar à exaustão emocional. Esse esgotamento físico e mental não só afeta o bem-estar individual, mas também prejudica a capacidade de equilibrar as exigências profissionais com as necessidades pessoais e familiares (Priya et al., 2023).

O WLB não significa apenas dedicar tempo e energia ao trabalho, mas também reservar espaço para as atividades fora do ambiente profissional (*e.g.*, *hobbies*, tempo com a família). Quando as atividades laborais dominam completamente a vida das pessoas, há uma forte tendência para aumentar os níveis de stress e se o mesmo se torna crónico pode dar origem ao *burnout* (Junça-Silva & Rodrigues, 2024). Deste modo, é essencial estabelecer limites claros entre os dois contextos, seja através da definição de horários específicos para o trabalho e/ou do compromisso de se desligar das tarefas profissionais após o expediente (Akram et al., 2022).

As organizações têm um papel crucial na promoção do WLB porque quando respeitam as necessidades dos seus trabalhadores, fomentam um ambiente mais saudável e sustentável (Ahmad et al., 2023). Porém, verifica-se que este equilíbrio é muitas vezes afetado pela sobrecarga de trabalho. Este fenómeno é cada vez mais comum nas organizações onde a cultura do trabalho excessivo é valorizada (Huo & Jiang, 2023).

A pressão para cumprir prazos e alcançar metas rígidas e desafiantes resulta em longas horas de trabalho, que podem afetar negativamente tanto os colaboradores, como as organizações (Poulose & Dhal, 2020). Quando os trabalhadores são frequentemente sobrecarregados, a qualidade do seu trabalho diminui e cometem mais erros, o que pode afetar a eficácia da equipa, a satisfação do cliente e a produtividade da organização (La Torre et al., 2020). Deste modo, é necessário adotar uma abordagem proativa, que priorize o WLB, seja através de práticas de gestão de tempo e/ou da promoção de uma cultura que valorize o bem-estar em contexto laboral (Bazillai, 2021). Estas medidas podem incluir a redistribuição equitativa de tarefas, o estabelecimento de horários de trabalho e a oferta de apoio emocional e

recursos que ajudem os colaboradores a lidar com o stress decorrente do excesso de trabalho (Dodanwala et al., 2022). Quando as organizações correspondem às necessidades dos seus colaboradores, além de promoverem um melhor ambiente de trabalho, também fortalecem o desempenho organizacional tanto a médio, como a longo prazo (Batista et al., 2022). Todavia, verifica-se que quando as pessoas não têm recursos que lhes permitam lidar com as exigências do trabalho podem ficar emocionalmente esgotadas (Zahra, 2023). Esta exaustão é caracterizada por sentimentos de esgotamento, falta de energia e desmotivação, e à medida que as horas de trabalho aumentam, torna-se mais difícil separar a vida profissional da vida pessoal, o que se reflete na saúde mental e física dos indivíduos (Ali et al., 2020). A falta de tempo para descansar dá origem a sentimentos de frustração, irritabilidade, stress e ansiedade que podem despoletar graves problemas de saúde (*e.g.*, distúrbios do sono, problemas cardíacos, depressão; Alonso et al., 2020).

Este trabalho aborda este tema e visa analisar a relação que existe entre a sobrecarga de trabalho e o WLB e entender como esta relação é mediada pelas horas de trabalho semanal e a exaustão emocional. A compreensão do papel das variáveis mediadoras (VM) é fundamental para desenvolver estratégias eficazes para uma melhor gestão do tempo e, conseqüentemente, melhorar o WLB. Tendo por base estas premissas foi elaborada a seguinte pergunta de partida: *Em que medida as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional medeiam a relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB?*

Em termos estruturais, este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, três dos quais são dedicados à revisão de literatura. O primeiro capítulo incide sobre a sobrecarga de trabalho, onde são descritas as suas dimensões e apresentados os seus antecedentes, tendo por base a perspetiva individual, organizacional e social. Em seguida, são analisadas as conseqüências desta sobrecarga, tanto para os colaboradores, como para a organização. São, ainda, abordadas as várias estratégias de prevenção para evitar que as exigências profissionais excedam os recursos dos trabalhadores.

O segundo capítulo é dedicado ao WLB, destacando a sua importância para os indivíduos e as organizações. A ausência de equilíbrio pode despoletar várias conseqüências negativas (*e.g.*, stress, exaustão emocional) que diminuem a satisfação e a produtividade no trabalho. Posteriormente, é explorada a influência da sobrecarga de trabalho e das horas de trabalho semanal no WLB.

O terceiro capítulo aborda a exaustão emocional, explorando especialmente os fatores que a precedem e as suas repercussões no ambiente de trabalho. Conclui-se com uma reflexão

sobre o papel mediador das horas de trabalho semanais e da exaustão emocional na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB.

No quarto capítulo, foram especificados os objetivos gerais e específicos do estudo e apresentado o modelo de investigação que ilustra a relação entre as variáveis que fundamentaram as hipóteses do estudo. Foram também descritas as características sociodemográficas dos participantes, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos utilizados para a condução do estudo.

O quinto capítulo foi dedicado à apresentação dos resultados. Inicialmente, avaliaram-se as propriedades psicométricas dos instrumentos de medição para assegurar a sua validade e fiabilidade. Em seguida, testaram-se as hipóteses de investigação através de análises de regressão e do modelo de mediação sequencial.

O sexto capítulo centrou-se na análise dos resultados, fundamentando-se na literatura mais recente sobre a influência da sobrecarga de trabalho, das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional no WLB. Foram, ainda, destacados os contributos teóricos e práticos do estudo, discutidas as suas limitações e sugeridas algumas direções para pesquisas futuras. Na conclusão, foram resumidos os principais resultados.

CAPÍTULO 1 – SOBRECARGA DE TRABALHO

A sobrecarga de trabalho tem vindo a acompanhar as transformações sociais, económicas e organizacionais ao longo do tempo (Paškvan & Kubicek, 2017). De acordo com Min et al. (2019), inicialmente o termo estava apenas associado à carga física excessiva que era imposta aos trabalhadores, especialmente durante a Revolução Industrial, quando as condições laborais eram perigosas e desgastantes. Com o aumento do ritmo de trabalho e os avanços tecnológicos, a noção de sobrecarga de trabalho foi-se expandindo e passou a incluir também o esforço mental e emocional associado ao contexto profissional (Tran et al., 2020). Ao longo do século XX o conceito de sobrecarga de trabalho passou a abranger também o volume de tarefas, a pressão dos prazos, a falta de controlo sobre as atividades laborais e o conflito entre vida profissional e pessoal (Poulose & Dhal, 2020). A crescente competição global intensificou a sobrecarga de trabalho em muitos setores, o que contribuiu para aumentar a preocupação com este fenómeno. Esta evolução destaca a importância de estudar a sobrecarga de trabalho a partir de uma abordagem integrada e multifacetada, por forma a promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos (Cham et al., 2021).

Nas últimas décadas, a sobrecarga de trabalho ganhou uma importância crescente no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que o conceito está diretamente relacionado com o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral (Ochoa et al., 2018). Segundo Abdi et al. (2019), esta sobrecarga ocorre quando o colaborador sente que as exigências profissionais são excessivas e não tem capacidade para lhes dar resposta o que pode afetar significativamente a sua qualidade de vida. Por conseguinte, Molina-Sánchez et al. (2019) referem que a carga de trabalho pode ser avaliada a partir das seis dimensões apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Dimensões da sobrecarga de trabalho

Sobrecarga quantitativa	Ocorre quando os colaboradores têm que realizar muitas tarefas, num período de tempo limitado, para que os prazos sejam cumpridos.
Sobrecarga qualitativa	Surge quando é necessário realizar tarefas complexas que exigem habilidades e conhecimentos que excedem as capacidades do colaborador, o que se traduz num trabalho de baixa qualidade.
Sobrecarga cognitiva	Acontece quando os colaboradores necessitam de processar muitas informações ao mesmo tempo, o que dá origem a fadiga mental e stress.
Sobrecarga emocional	Advém da exposição a situações intensas que podem conduzir a elevados níveis de stress e esgotamento emocional.
Sobrecarga temporal	Deriva de uma pressão excessiva que ocorre devido à falta de tempo para executar as tarefas adequadamente.
Sobrecarga física	Desponta quando as tarefas realizadas exigem muito esforço físico que pode dar origem a fadiga e lesões.

(Adaptado de Molina-Sánchez et al., 2019)

1.1. Antecedentes da sobrecarga de trabalho

A sobrecarga de trabalho é um conflito que ocorre quando existem demasiadas tarefas profissionais que requerem a atenção do trabalhador e o mesmo não possui recursos disponíveis para as realizar (Abdulaziz et al., 2022). Pelealu (2023) demonstra que o excesso de trabalho afeta significativamente a performance dos trabalhadores, porque quando existem demasiadas exigências e obrigações, a pessoa não é capaz de desempenhar todas eficazmente. Quando os trabalhadores são sobrecarregados com tarefas que excedem as suas competências, talento e horas de trabalho disponíveis, tendem a ser menos produtivos e a sentir-se exaustos emocionalmente (Mihelič et al., 2024).

A sobrecarga no trabalho é um fenómeno multifacetado que pode ser analisado através de três perspetivas: individuais, organizacionais e sociais (Oliveira & Pantoja, 2020). Os fatores individuais estão relacionados com a autocrítica exacerbada e com a falta de habilidades adequadas para o desempenho das tarefas, que podem dar origem a sentimentos de inadequação e aumentar os níveis de ansiedade e stress (Carminatti et al., 2021). Os fatores organizacionais, dizem respeito às expectativas irrealistas em relação ao volume, à velocidade de execução do

trabalho e à falta de autonomia para tomar decisões, o que pode causar sensação de impotência e stress (Bazillai, 2021). Por último, os fatores sociais estão associados a crises económicas, mudanças no mercado de trabalho e insegurança profissional o que contribui para aumentar a tensão dos colaboradores (Chávez-Díaz et al., 2024). A constante conectividade e a expectativa de disponibilidade imediata, impulsionadas pela tecnologia, podem levar à exaustão emocional e não são raras as organizações que têm uma cultura que valoriza o excesso de trabalho e a disponibilidade contínua, pois consideram que são um sinal de compromisso (Huang et al., 2021).

1.2. Consequências da sobrecarga de trabalho

Quando o colaborador sente que as exigências do seu trabalho são excessivas e não tem capacidade para lhes dar resposta pode desenvolver problemas físicos (*e.g.*, cefaleias, lombalgias, fadiga constante) e psicológicos (*e.g.*, irritabilidade, nervosismo, ansiedade) que perturbam a sua qualidade de vida e o seu bem-estar (Hirschle et al., 2020). Lee et al. (2020) acrescentam que a sobrecarga de trabalho está negativamente relacionada com o envolvimento com a organização, o que contribui para diminuir a satisfação laboral e para aumentar a taxa de absentismo.

Quando um trabalhador percebe que as exigências do seu emprego são excessivas e sente que não tem capacidade para as cumprir, pode acabar por desenvolver problemas físicos (*e.g.*, dores de cabeça, dores lombares, fadiga constante) e psicológicos (*e.g.*, irritabilidade, nervosismo e ansiedade), que afetam negativamente o seu bem-estar (Hirschle et al., 2020). Segundo Lee et al. (2020), a sobrecarga de trabalho também tem uma relação negativa com a vinculação dos trabalhadores à organização, o que contribui para uma diminuição da satisfação no trabalho e um aumento das taxas de absentismo.

Tabela 2

Consequências da sobrecarga de trabalho para os colaboradores e para a organização

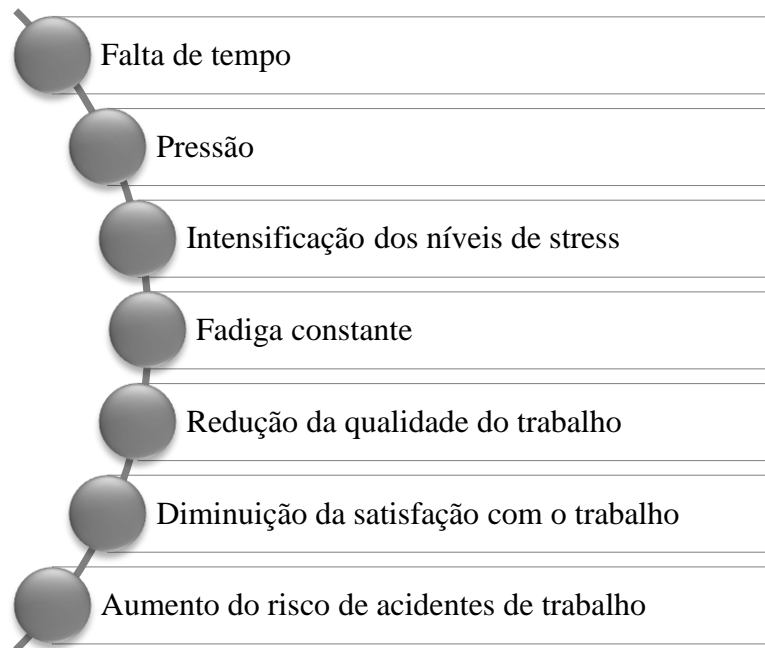
Consequências para os colaboradores	Consequências para a organização
▪ Exaustão emocional	▪ Absentismo
▪ Depressão	▪ Turnover
▪ Cansaço extremo	▪ Diminuição da produtividade
▪ Hipertensão	▪ Qualidade do trabalho
▪ Dores musculoesqueléticas	▪ Aumento do número de erros
▪ Stress	▪ Menor criatividade
▪ Ansiedade	▪ Aumento dos custos com cuidados médicos
▪ Isolamento	▪ Ambiente de trabalho tóxico
▪ Conflitos interpessoais	▪ Dificuldade de reter talentos

(Adaptado de Kelly & Moen, 2020)

Na mesma direção Fahmy et al. (2022) aludem que quando o trabalho não é distribuído de forma equitativa e homogênea, as consequências são bastante negativas (Figura 1). O tempo estipulado para executar determinada tarefa é insuficiente e não permite cumprir os prazos estabelecidos, nem realizar o trabalho com a qualidade que se impõe. Como resultado dessa pressão, os níveis de stress intensificam-se e a falta de recursos dá origem a uma fadiga constante que se traduz na diminuição da qualidade do trabalho realizado. Esta insatisfação, aumenta as taxas de *turnover* e diminui a produtividade. Gomes et al. (2021) adicionam que quando a carga de trabalho é excessiva, o colaborador está mais propenso para cometer erros, o que aumenta a probabilidade de ocorrerem acidentes de trabalho.

Figura 1

Conseqüências da sobrecarga de trabalho



(Adaptado de Ali et al., 2022)

1.3. Estratégias de prevenção da sobrecarga de trabalho

Para mitigar a sobrecarga de trabalho as organizações podem implementar medidas preventivas que passam por estabelecer prioridades e definir prazos realistas que permitam aos trabalhadores executar eficazmente as suas tarefas (Ingsih et al., 2020). Assim, é importante oferecer opções de trabalho flexível e programas de formação que ajudem a gerir o stress. Desta forma os colaboradores devem ser incentivados a comunicar de forma aberta com os vários níveis hierárquicos da organização sobre a quantidade de trabalho, de forma a conseguir o apoio necessário para criar um ambiente laboral que fomente o WLB (Bazillai, 2021).

A sobrecarga no trabalho é um fenómeno complexo com raízes em múltiplos fatores, pelo que a compreensão dos seus antecedentes é essencial para beneficiar tanto os indivíduos, como as organizações (Poulose & Dhal, 2020). Quando as organizações reconhecem que são as pessoas que contribuem para o seu sucesso, começam a implementar políticas e procedimentos que valorizem os seus colaboradores e distribuem as tarefas a realizar com prazos realistas, tendo em consideração o horário de trabalho e o WLB (Tran, 2023).

CAPÍTULO 2 – *WORK-LIFE-BALANCE*

O conceito de WLB começou a ganhar visibilidade nos anos 70 e 80 do século passado, quando as mulheres começaram a entrar massivamente no mercado de trabalho (Rashmi & Kataria, 2022). Como os dois membros do casal começaram a trabalhar fora de casa, houve uma crescente necessidade de conciliar as responsabilidades domésticas, com as profissionais. Nos anos 90, o conceito expandiu-se e tornou-se um tema central na GRH, o que levou as organizações a adotar políticas (*e.g.*, flexibilidade de horário, licenças familiares) para promover o WLB (Bello & Tanko, 2020). No início do século XXI, a expansão da tecnologia e a crescente conectividade tornou o WLB num dos maiores desafios com que as organizações têm que lidar (Dias et al., 2022). Atualmente, é reconhecido como uma componente fundamental para o bem-estar dos colaboradores, pelo que as organizações têm vindo a implementar estratégias para apoiar esse equilíbrio (Abdulaziz et al., 2022).

A conciliação da vida profissional e familiar está integrada na ODS¹ 8 que impulsiona um crescimento económico inclusivo e sustentável e defende a criação de emprego decente para todos (Business Council for Sustainable Development [BCSD], 2022). Neste âmbito, a União Europeia (2024) tem vindo a reforçar: (i) a igualdade de acesso ao mercado de trabalho; (ii) as condições de trabalho justas; e (iii) o WLB. Por conseguinte, foi proposta uma diretiva (Diretiva UE 2019/1158) que visa promover a harmonização entre a vida profissional e familiar de modo a evitar que seja necessário fazer escolha entre os dois contextos (Conselho Europeu, 2022).

2.1. Importância do *work-life-balance*

O WLB é crucial para o bem-estar geral dos indivíduos e para o sucesso das organizações. Quando existe um equilíbrio adequado, a probabilidade do stress, ansiedade e *burnout* emergirem é significativamente menor (Abhitha & Hebbar, 2022). Steindórsdóttir et al. (2021) defendem que o tempo de descanso, o sono de qualidade e as atividades físicas contribuem para manter uma boa saúde geral, porque aumenta a resistência às doenças e melhora a qualidade de vida. Quando os trabalhadores conseguem harmonizar as suas responsabilidades profissionais e pessoais tendem a ser mais produtivos e eficientes no trabalho (Casper et al., 2018). Segundo Batista et al. (2022), as organizações que fomentam o WLB são mais atraentes

¹ Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

e têm maior facilidade em reter bons profissionais. Quando existe uma política de flexibilidade de horário e possibilidade de trabalho remoto, as taxas de *turnover* são menores, o que reduz os custos relacionados com a realização de novos processos de recrutamento e seleção, e programas de formação (Podgorodnichenko et al., 2020). Um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar dos colaboradores promove uma cultura organizacional positiva, onde as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas, o que fortalece a lealdade e o compromisso organizacional (Ahmad et al., 2023).

O trabalho contribui para a realização pessoal de cada indivíduo, mas muitas vezes a vida pessoal interfere no contexto profissional e vice-versa (Bataineh 2019). Quando o trabalho e a vida pessoal estão equilibrados, as pessoas tendem a experimentar maior felicidade e sentem-se mais envolvidas com a organização. Abhitha e Hebbar (2022) referem que quando se consegue dividir o tempo de forma equilibrada, as pessoas sentem-se mais focadas e com mais energia durante o horário de trabalho. Verifica-se, ainda, que a capacidade de concentração é maior e as tarefas são executadas com maior rapidez e precisão o que aumenta a consistência do desempenho ao longo do tempo (Batista et al., 2022).

A conciliação da vida pessoal e profissional é essencial para desenvolver e manter relações interpessoais saudáveis, pelo que deve existir tempo suficiente para interagir com os familiares e amigos (Zhang et al., 2019). Essas conexões sociais são vitais para o suporte emocional e o bem-estar mental, pois verifica-se que os colaboradores que têm fortes redes de apoio fora do trabalho tendem a ser mais resilientes e capazes de lidar com os desafios profissionais de forma eficaz (Ryan & Vansteenkiste, 2023).

2.2. Consequências da falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

A dificuldade de conciliar a vida profissional e familiar pode dar origem a um conflito entre ambas as esferas (Cui & Li, 2021), originando efeitos negativos na saúde mental e social dos trabalhadores (Ramos, 2021). Quando o trabalho domina excessivamente a vida de alguém, pode aumentar os níveis de stress, *burnout* e problemas de saúde física e psicológica, porque a falta de tempo para as atividades familiares vai deteriorando o relacionamento com as pessoas mais próximas (Ryan & Vansteenkiste, 2023).

A harmonização entre a vida pessoal, familiar e profissional precisa ser gerida de forma eficaz para encontrar um equilíbrio que corresponda às necessidades de todas as partes envolvidas (McKersie et al., 2019). De acordo com Afonso et al. (2019), quando esta estabilidade não é alcançada, podem surgir conflitos familiares (*e.g.*, problemas conjugais) e

profissionais (*e.g.*, pontualidade, assiduidade). Ambos os papéis são essenciais e quando as respectivas obrigações não são atendidas, a pressão aumenta significativamente, resultando em efeitos negativos, seja pelo tempo investido ou pelos comportamentos exigidos em cada um deles (Žnidaršič & Marič, 2020).

As consequências da falta de WLB podem ser classificadas em quatro categorias (Oliveira & Ribeiro 2019): (i) consequências emocionais; (ii) consequências atitudinais; (iii) consequências comportamentais; e (iv) consequências adaptativas. As consequências emocionais encontram-se associadas a exaustão emocional, o que pode levar a uma queda significativa na produtividade (Blanco-Donoso et al., 2021). Quando um indivíduo está exausto emocionalmente, a sua capacidade de concentração diminui, o que afeta negativamente o seu desempenho (Ben-Avi et al. (2018). Interfere, ainda, nas relações interpessoais porque as pessoas tornam-se mais irritáveis, impacientes e menos empáticas, o que pode despoletar conflitos e uma diminuição na qualidade da interação com colegas, amigos e familiares (Zurlo et al., 2020). A longo prazo, a exaustão emocional pode prejudicar o desenvolvimento da carreira, aumentar as taxas de absentismo e diminuir as oportunidades de promoção e crescimento profissional (Ekmekci et al., 2021).

As consequências atitudinais relacionam-se com a sobrecarga de trabalho e com o esforço investido pelos trabalhadores para realizar as suas tarefas (De Clercq, 2020). Estas consequências afetam tanto o colaborador, como a organização para a qual trabalha, porque diminui a motivação e interesse pelo trabalho, o que se traduz num menor compromisso com os objetivos organizacionais (Ekmekci et al., 2021). Yildiz et al. (2021) salientam que as faltas ao trabalho tendem a aumentar devido ao cansaço extremo e à necessidade de descanso.

As consequências comportamentais o afetam o rendimento dos trabalhadores e as estratégias que utilizam para conseguir equilibrar os dois contextos (Kocalevent et al., 2020). A capacidade para enfrentar os desafios diários é largamente afetada, porque a exaustão emocional reduz a energia dos trabalhadores e causa irritabilidade e impaciência, o que se reflete na qualidade das tarefas realizadas e na interação com as pessoas à sua volta (Blanco-Donoso et al., 2021).

Por último, as consequências adaptativas prendem-se com a sensação de culpa decorrente da pressão psicológica, o que se traduz em atrasos na conclusão de tarefas e menor qualidade do trabalho produzido (Kramer & Kramer, 2020). Esta conduta prejudica as oportunidades de desenvolvimento profissional, porque a falta de motivação pode impedir a participação em programas de formação e o interesse por progredir na carreira (Afonso et al., 2019). Algumas

pessoas recorrem a compensações disfuncionais (*e.g.*, abuso de substâncias, aumento do número de horas de trabalho) que prolongam os níveis de stress e que dificultam ainda mais o WLB (Obrenovic et al., 2020).

2.3. Influência da sobrecarga de trabalho no *work-life-balance*

A sobrecarga de trabalho influencia negativamente o WLB e essa falta de equilíbrio tem consequências adversas tanto para os indivíduos, como para as organizações. Porém, muitas vezes, são as próprias entidades empregadoras que incentivam os seus colaboradores a trabalhar além do seu horário, o que prejudica a conciliação entre a esfera laboral e familiar (Parayitam et al., 2021).

Fróis (2020) alega que existem vários fatores que impedem o WLB, nomeadamente: o trabalho por turnos, os horários repartidos e a sobrecarga de trabalho. Embora possa parecer que mais horas de trabalho aumentam a produtividade, a realidade é que a exaustão pode dar origem a mais erros e acidentes que prejudicam a eficiência individual e a performance organizacional. Deste modo, é importante saber definir prioridades e estabelecer limites que ajudem a organizar as tarefas de forma mais eficiente. Quando as atividades laborais são distribuídas entre todos os colaboradores são concluídas mais rapidamente e com maior eficiência (Fahmy et al., 2022). Ao delegar tarefas, os líderes podem concentrar-se em atividades que aumentem a produtividade individual, da equipa e da organização (*e.g.*, planeamento, tomada de decisão). Os empregadores devem garantir que os trabalhadores têm condições para conseguir articular as duas esferas da vida quotidiana, seja através de horários flexíveis, trabalho remoto, programas de bem-estar, e uma cultura que valorize o tempo livre e as necessidades pessoais dos seus trabalhadores (Vaziri et al., 2022).

O excesso de trabalho é um problema que afeta negativamente o WLB, pelo que é essencial que tanto os colaboradores, como as organizações reconheçam a importância de implementar estratégias que permitam gerir e mitigar os efeitos negativos da sobrecarga de trabalho (Abdulaziz et al., 2022). Com base na literatura citada, foi elaborada a primeira hipótese de investigação.

Hipótese 1: A sobrecarga de trabalho influencia negativamente o WLB.

2.4. Relação entre a sobrecarga de trabalho, as horas de trabalho semanal e o *work-life-balance*

Nas últimas décadas, a influência das horas de trabalho semanal no WLB tem vindo a ser amplamente discutida, porque influencia significativamente o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade das organizações (Bazillai, 2021). Trabalhar muitas horas desencadeia elevados níveis de cansaço e exaustão que afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores.

São vários os estudos (*e.g.*, Abualush, 2018; Losekann & Mourão, 2020; Ukwadinamor & Oduguwa, 2020) que demonstram que quanto maior é o número de horas de trabalho, mais baixa tende a ser a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, porque se sentem frequentemente cansados e sem energia para desempenhar as suas funções. Também se verifica que os trabalhadores que não conseguem manter um bom WLB têm maior probabilidade de deixar o emprego (Podgorodnichenko et al., 2020).

A sobrecarga de trabalho, além de ter um efeito negativo na performance dos colaboradores também tem sido associada à diminuição da satisfação no trabalho. Um estudo desenvolvido por Breinecker e Shah (2018) revelou que os colaboradores que trabalham mais de 55 horas por semana correm um risco significativamente maior de desenvolver problemas de saúde mental que os que trabalham entre 35 e 40 horas. O relatório sobre o Trabalho digno em Portugal 2008-18: da crise à recuperação, publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), revela que quando o horário semanal excede as 48 horas, a produtividade tende a diminuir. Os resultados indicam que Portugal se encontra entre os países da União Europeia que têm horários de trabalho mais prolongados e que o número de pessoas que fazem horas extraordinárias continua a aumentar.

A relação entre as horas de trabalho semanal e o WLB é complexa e multifacetada e só quando as organizações reconhecem a importância deste equilíbrio conseguem aumentar a produtividade e a retenção dos melhores talentos (Ratnesh et al., 2019). Com base no que foi apresentado, foi elaborada a segunda hipótese de investigação.

Hipótese 2: A relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB é mediada pelas horas de trabalho semanal.

CAPÍTULO 3 – EXAUSTÃO EMOCIONAL

O conceito de exaustão emocional foi abordado primeira vez nos estudos de Freudenberger (1974), que o definiu como um estado de fadiga e/ou frustração relacionado com o trabalho. Posteriormente, foi descrito por Maslach (1976) como uma situação de esgotamento físico, emocional e mental provocado por stress prolongado e excessivo no local de trabalho. A exaustão emocional é a componente central da Síndrome de *Burnout*, um fenómeno que engloba também a despersonalização e a perda da realização profissional (Blanco-Donoso et al., 2021). A despersonalização diz respeito à atitude negativa relativamente ao trabalho e aos colegas, que se manifesta através do cinismo, irritação e distanciamento social (Oliveira et al., 2019). A perda da realização profissional, por sua vez, caracteriza-se por sentimentos de auto-desvalorização e sensação de ineficácia em relação às próprias competências e ao sucesso laboral (Campos et al., 2020).

Nesta investigação, apenas será desenvolvida a exaustão emocional que constitui uma das VM deste estudo. Segundo Ben-Avi et al. (2018) é a dimensão mais afetada pelo excesso de trabalho e pelo número de horas realizadas em contexto laboral, pois caracteriza a sensação de estar emocionalmente exausto pelo trabalho. Maia e Morais (2023) acrescentam que a exaustão emocional se manifesta através do desânimo, fadiga e incapacidade para enfrentar os desafios profissionais, e como tal, pode despoletar um sentimento de frustração e tristeza. Os estudos realizados por Goering et al. (2017) demonstram que a exaustão emocional não é um fenómeno pontual e por isso pode afetar qualquer colaborador que não tenha recursos para lidar com a pressão organizacional.

Nos últimos anos, as organizações têm feito um esforço significativo para promover o bem-estar dos seus colaboradores e prevenir o aparecimento de doenças do foro psicológico. Neste âmbito, foi criada a Rede Europeia de Promoção da Saúde no Local de Trabalho (European Network for Workplace Health Promotion [ENWHP], 2018) que integra vários ministérios (*e.g.*, trabalho, saúde) e institutos que promovem a segurança em contexto laboral. Este projeto, que envolve 22 países europeus, visa chamar a atenção das organizações e da sociedade sobre as necessidades e benefícios de promover a saúde mental no local de trabalho (União Europeia, 2024).

Ao longo do tempo, o *Job Demands-Resources Model* (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007) tem sido utilizado para analisar como os diferentes aspetos do trabalho influenciam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Este modelo é composto pelas exigências do trabalho

(*e.g.*, prazos reduzidos, pressão emocional) e pelos recursos do trabalho (*e.g.*, apoio dos colegas, suporte do supervisor). O JD-R pode ser aplicado a diferentes contextos para identificar os fatores de risco e implementar estratégias para prevenir a Síndrome de *Burnout* (Xue et al., 2020). Quando as organizações conseguem equilibrar as exigências e os recursos, criam uma envolvente mais saudável e produtiva que fomenta o *engagement* e diminui a probabilidade do *Burnout* emergir (Ramos et al., 2022).

3.1. Fatores que antecedem a exaustão emocional no ambiente de trabalho

A exaustão emocional resulta da combinação das características individuais, do trabalho e do ambiente organizacional, pelo que a identificação antecipada desses aspetos permite implementar estratégias que a impeçam de surgir (Baeriswyl et al., 2017).

Na Figura 2 encontram-se os principais fatores que despoletam a exaustão emocional, designadamente: (i) a falta de recursos para lidar com as exigências do trabalho; (ii) a ambiguidade e o conflito de papéis; (iii) as condições de trabalho precárias; (iv) os recursos limitados; (v) os horários não padronizados; (vi) o estilo de liderança; (vii) a falta de identificação com a cultura organizacional; (viii) as expectativas não atendidas; e (ix) o stress crónico (Ceribeli & Silva, 2020).

A falta de recursos para lidar com as exigências do trabalho aumenta significativamente os níveis de stress, porque sem os recursos necessários, os trabalhadores podem não ser capazes de realizar as suas tarefas de maneira eficiente, o que resulta numa queda da quantidade e da qualidade do trabalho realizado (Shoman et al., 2021). A ambiguidade e o conflito, por sua vez, ocorrem quando há falta de clareza sobre as responsabilidades associadas a uma função (Dodanwala & Shrestha, 2021).

As condições de trabalho precárias manifestam-se quando não existem recursos adequados, segurança no emprego e os ambientes laborais são hostis (Arvidsson et al., 2021). O excesso de trabalho, o prolongamento do horário e a ausência de suporte agravam esta situação. Verifica-se, ainda, que quando os recursos disponíveis (*e.g.*, tempo, energia, apoio emocional) não são suficientes para dar resposta às exigências profissionais, os níveis de stress tendem a aumentar (Arvidsson et al., 2021).

Os horários de trabalho não padronizados, como os turnos alternados, horários irregulares ou longas jornadas sem uma rotina fixa, também são frequentemente associados à exaustão emocional (Bazillai, 2021). A falta de previsibilidade e a dificuldade em manter o WLB podem

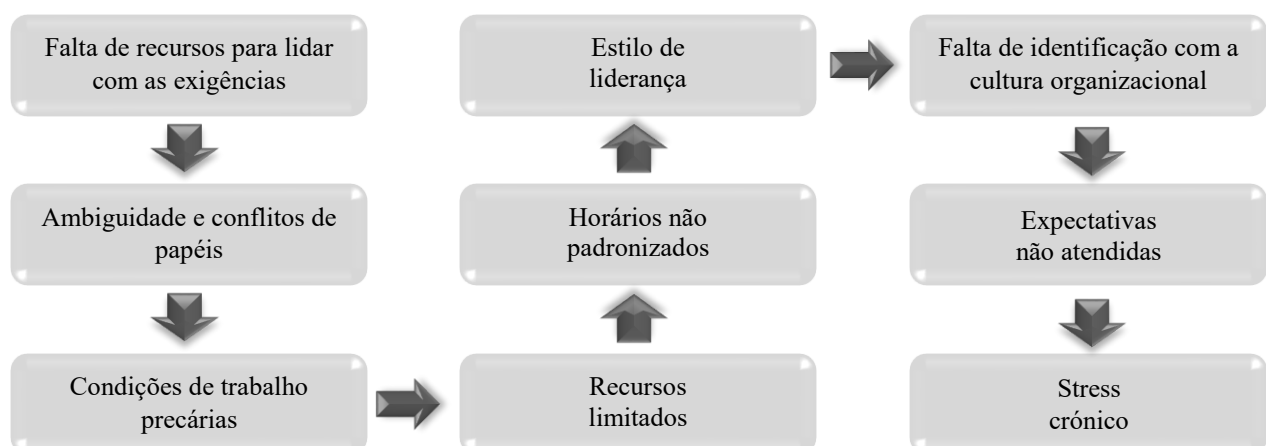
levar ao esgotamento físico e emocional o que se traduz no aumento das taxas de absentismo e insatisfação no trabalho (La Torre et al., 2020).

O estilo de liderança é outro fator que desempenha um papel crucial no bem-estar dos colaboradores em contexto laboral (Zahra, 2023). As lideranças autocráticas, caracterizadas por um controlo rígido, geralmente aumentam os níveis de stress e exaustão (Luqman et al., 2020); por outro lado, os líderes que adotam um estilo transformacional, promovem um ambiente de apoio, comunicação aberta e reconhecimento, que tende a reduzir a perceção de sobrecarga e a aumentar o bem-estar dos colaboradores (Stein et al., 2021). A escolha do estilo de liderança além de influenciar o desempenho e a satisfação no trabalho, constitui um fator determinante na prevenção da exaustão emocional (Kelly & Hearld, 2020).

A falta de identificação com a cultura organizacional também pode contribuir para a exaustão emocional dos trabalhadores, porque quando os valores, as normas e práticas de uma organização não se coadunam com as expectativas dos colaboradores, surge um sentimento de desconexão (Lubbadeh, 2020). Quando as expectativas no ambiente de trabalho são irrealistas ou não são atendidas surge uma sensação de frustração e desmotivação que pode dar origem ao stress crónico. A discrepância entre o que se espera e a realidade, pode criar um ciclo vicioso de insatisfação, onde a pessoa se sente constantemente sobrecarregada e incapaz de dar resposta às exigências da função que desempenha (Bazillai, 2021).

Figura 2

Antecedentes da exaustão emocional



(Adaptado de Ceribeli & Silva, 2020)

Com anteriormente referido, a exaustão emocional é ainda influenciada pelo volume de trabalho e pelo reduzido apoio social (Cham et al., 2021). Assim, é necessário implementar estratégias que previnam o seu aparecimento e o primeiro passo consiste na identificação dos seus antecedentes (Szigeti et al., 2023).

3.2. Consequências da exaustão emocional em contexto laboral

Os sinais de esgotamento emocional aparecem de forma progressiva. Inicialmente, o colaborador pode experimentar falta de motivação e revelar comportamentos disfuncionais no ambiente laboral. Posteriormente, tende a isolar-se e a enfrentar problemas de saúde mental que podem intensificar a ansiedade e eventualmente resultar numa situação de depressão (Ceribeli & Silva, 2020).

As pessoas emocionalmente exaustas sentem-se sobrecarregadas tanto a nível físico, como psicológico, o que contribui para aumentar as taxas de absentismo e rotatividade (Huang et al., 2021). Estes fatores afetam significativamente o desempenho individual e a produtividade da organização (Tran, 2023; Figura 3).

Figura 3

Consequências da exaustão emocional



(Adaptado de Caixeta et al., 2021)

Para mitigar estes efeitos as organizações devem promover horários de trabalho flexíveis, pausas regulares e um ambiente saudável (Wöhrmann et al., 2020). O apoio dos colegas e das chefias também são fundamentais para ajudar os indivíduos a lidar com a exaustão emocional e a restabelecer o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Lahlouh et al., 2023).

3.3. O papel mediador das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional na relação entre a sobrecarga de trabalho e o *work-life-balance*

A relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB é intrincada e as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional desempenham um papel mediador crucial nessa dinâmica (Ratnesh et al., 2019). Quando os indivíduos enfrentam uma sobrecarga de trabalho, geralmente necessitam de trabalhar mais horas, o que, por sua vez, diminui o tempo disponível para as atividades pessoais e familiares, o que prejudica o WLB (Vaziri et al., 2022).

A exaustão emocional, muitas vezes, resulta de longos horários e isso reduz a capacidade do colaborador se recuperar e de se envolver em atividades fora do trabalho, o que leva a um desgaste contínuo e a uma maior dificuldade em equilibrar os dois contextos (Szigeti et al., 2023). Neste âmbito, é fundamental implementar medidas que ajudem os colaboradores a alcançar o WLB, nomeadamente a redução da carga de trabalho e o desenvolvimento de programas de apoio à saúde mental (Xue et al., 2020).

Existem vários estudos (e.g., Costa et al., 2018; Ramos & Santos, 2022; Vaziri et al., 2022) que indicam que o excesso de trabalho é um dos principais fatores que contribui para aumentar a exaustão emocional e dificultar a conciliação entre a vida pessoal e profissional. Quando as pessoas negligenciam as suas necessidades pessoais em favor das profissionais, sentem-se mais sobrecarregadas e tendem a abandonar as atividades que poderiam ajudá-las a recuperar energia (Poulose & Dhal, 2020). Por conseguinte, tendem a aumentar o número de horas de trabalho, que além de intensificar a exaustão emocional, influencia negativamente o seu desempenho (Ramos et al., 2022). Considerando estas evidências, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: A relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB é mediada pela exaustão emocional.

Hipótese 4: As horas de trabalho semanal e a exaustão emocional funcionam como mediadoras em série entre a sobrecarga de trabalho e o WLB.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Para estudar a relação causal entre as variáveis envolvidas no estudo – sobrecarga de trabalho, horas de trabalho semanal, exaustão emocional e WLB – foi usada uma abordagem quantitativa, seguindo um método hipotético-dedutivo. Os dados foram obtidos através de um questionário distribuído a uma amostra de conveniência. Esta escolha de amostragem deveu-se à facilidade de acesso aos participantes e à sua disponibilidade para colaborar na pesquisa (Mweshi & Sakyi, 2020).

4.1. Objetivos do estudo

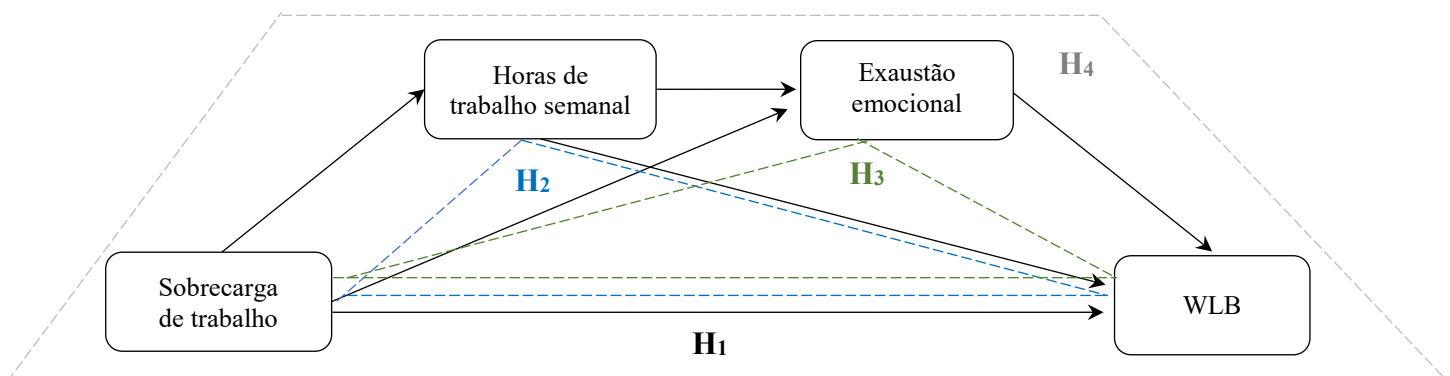
Este estudo teve como **objetivo principal** avaliar como a sobrecarga de trabalho afeta o WLB e entender de que forma as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional podem mediar essa relação. Para explorar detalhadamente este tema, foram estabelecidos quatro **objetivos específicos**:

1. Avaliar a influência negativa da sobrecarga de trabalho no WLB.
2. Apurar de que forma a relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB é mediada pelas horas de trabalho semanal.
3. Conhecer o papel mediador da exaustão emocional na relação que existe entre a sobrecarga de trabalho e o WLB.
4. Averiguar se as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional funcionam como mediadoras em série entre a sobrecarga de trabalho e o WLB.

As hipóteses de investigação mencionadas nos capítulos anteriores estão representadas no modelo apresentado na Figura 4.

Figura 4

Modelo de investigação



4.2. Participantes

A amostra inclui 212 profissionais assalariados. Salienta-se que devido à quantidade de dados sociodemográficos recolhidos considerou-se pertinente elaborar duas tabelas: uma com as variáveis de natureza pessoal (Tabela 3) e outra com as variáveis profissionais (Tabela 4).

Mais de metade dos participantes são do sexo feminino (65.6%) e as idades variam entre os 20 e os 64 anos ($M = 39.4$, $DP = 8.6$). Também foi possível verificar que 62.3% dos inquiridos possui uma licenciatura. Relativamente ao estado civil, apurou-se que 60.4% das pessoas são casadas ou vivem em união de facto. Constatou-se, ainda, que 64.6% das pessoas que participaram no estudo tem um ou mais dependentes, cujas idades oscilam entre 1 e 84 anos. A grande amplitude das idades deve-se ao facto de entre os dependentes se encontrarem os filhos ($Min = 1.0$, $Máx = 24.0$, $M = 10.0$, $DP = 5.4$) e os pais dos participantes ($Min = 70.0$, $Máx = 86.0$, $M = 78.8$; $DP = 4.9$). Por último, apurou-se que 31.1% dos dependentes ficam na escola enquanto os seus pais vão trabalhar.

Tabela 3

Características pessoais dos participantes

Variáveis	N	%
Sexo		
Masculino	73	34.4
Feminino	139	65.6
Faixa etária ($M = 39.4$, $DP = 8.6$)		
Menor ou igual a 35 anos	67	31.6
Entre 36 e 40 anos	61	28.8
Maior ou igual a 41 anos	84	39.6
Estado civil		
Solteiro(a)	69	32.5
Casado(a) / União de facto	128	60.4
Divorciado(a)	15	7.1
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	44	20.8
Licenciatura	132	62.3
Superior a licenciatura	36	17.0

Tabela 3*Características pessoais dos participantes (continuação)*

Variáveis	N	%
Número de dependentes		
Não tem dependentes	75	35.4
Um dependente	48	22.6
Dois dependentes	37	17.5
Três dependentes ou mais	52	24.5
Com quem ficam os dependentes quando vai trabalhar?		
Não se aplica	75	35.4
Creche / Jardim de infância	15	7.1
Escola	66	31.1
Familiares (<i>e.g.</i> , avós)	14	6.6
Centro de dia / Lar	8	3.8
Sozinho(a)	34	16

Os resultados revelaram que 42.0% dos trabalhadores desempenham funções técnicas e um terço (33.0%) encontra-se na atual organização há 11 anos ou mais (Min = 1.0, Max = 32.0, M = 8.5, DP = 6.9), sendo que 49.5% trabalha em Portugal e 50.5% em Angola (Tabela 4).

Verificou que 90.1% dos inquiridos não trabalha por turnos e que em média fazem 40 horas de trabalho semanais (Min = 35.0, Max = 60, M = 40.93, DP = 6.1). As horas de trabalho foram agrupadas em três categorias porque os respondentes desempenham funções no setor público (37.7%) onde o horário ronda as 35 horas semanais; e 62.3% trabalham no setor privado, onde o horário, na maior parte dos casos é de 40 horas por semana. Também se verificou que a maioria dos trabalhadores (71.7%) faz mais do que aquilo que a sua função exige. Quando questionados sobre a nota obtida na última avaliação de desempenho, 34.9% referiu a classificação de elevado e 31.6% mencionou que trabalha em organizações onde o desempenho não é avaliado.

Tabela 4*Características profissionais dos participantes*

Variáveis	N	%
Função que desempenha		
Operacional	21	9.9
Administrativo(a)	19	9.0
Técnico(a)	89	42.0
Chefia intermédia	35	16.5
Chefia de topo	48	22.6
Antiguidade na organização (M = 8.5, DP = 6.9)		
Menor ou igual a 5 anos	85	40.1
Entre 6 e 10 anos	57	26.9
Maior ou igual a 11 anos	70	33.0
Trabalha por turnos		
Não	191	90.1
Sim	21	9.9
Horas de trabalho por semana		
35 horas	78	36.8
40 horas	67	31.6
41 horas ou mais	67	31.6
De um modo geral faz mais do que a sua função exige?		
Não	60	28.3
Sim	152	71.7
País onde trabalha		
Portugal	105	49.5
Angola	107	50.5
Setor		
Público	80	37.7
Privado	132	62.3
Nota da sua última avaliação desempenho		
Não se aplica	67	31.6
Inadequado	4	1.9
Adequado	74	34.9
Relevante	67	31.6

4.3. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados foram aplicados os seguintes instrumentos.

4.3.1. *Role Overload Questionnaire*

A sobrecarga de trabalho foi avaliada através dos três itens (*e.g., No dia-a-dia, não tenho tempo para terminar o meu trabalho*) desenvolvidos por Bacharach et al. (1990) e validados para a Portugal por Junça-Silva et al. (2024). É uma medida de autorrelato onde os colaboradores descrevem a sua perceção em relação às tarefas que desempenham. No questionário original, obteve-se um coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0.64, o que indica uma consistência interna relativamente baixa. As respostas foram registadas através de escala tipo *Likert* de quatro pontos, variando entre Totalmente falso (1) e Totalmente verdadeiro (4).

4.3.2. *Work-Life-Balance Scale*

Para medir o WLB foram utilizados os quatro itens (*e.g., Sinto que as exigências do meu trabalho estão equilibradas com as minhas atividades fora do trabalho*), elaborados por Brough et al. (2015), cuja consistência interna revelou ser bastante adequada ($\alpha = 0.94$). Os inquiridos refletiram sobre as suas atividades profissionais e pessoais e responderam aos itens por meio de uma escala tipo *Likert* que oscila entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (5).

4.3.3. *Emotional Exhaustion Scale*

A exaustão emocional é uma das componentes do *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach & Jackson, 1986), mas nesta investigação foram usados os quatro itens (*e.g., Sinto que o meu trabalho me deixa emocionalmente esgotado*) adaptados por Moon e Hur (2011) e validados para a população portuguesa por Vicente et al. (2013). Nos três estudos mencionados, esta dimensão apresenta índices de Alfa de *Cronbach* a oscilar entre 0.76 e 0.84, o que indica uma consistência interna satisfatória. Para responder aos itens os trabalhadores usaram uma escala tipo *Likert* com sete opções que varia entre Nunca (0) e Todos os dias (6), consoante a frequência com que cada afirmação ocorre.

Neste estudo, todas as questões foram respondidas numa escala que varia de Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (7). Esta escolha teve por base a sugestão de Dalmoro e Vieira (2013), que argumentam que é importante uniformizar as opções de resposta para não confundir os participantes, desencorajando assim o uso de escalas com diferentes categorias.

4.4. Questionário sociodemográfico

Para a caracterização da amostra recolheram-se dados de carácter pessoal (*e.g.*, sexo, idade, estado civil) e profissional (*e.g.*, função que desempenha, antiguidade na organização, horas de trabalho semanal).

4.5. Procedimento

Os itens dos quatro instrumentos mencionados e as perguntas de caracterização sociodemográfica foram inseridos na plataforma *Google Forms*. Posteriormente, o *link* foi enviado por correio eletrónico para os contactos da investigadora. Todos os participantes foram informados sobre o propósito da pesquisa e que a sua participação era voluntária. Foi garantido que todas as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) relativas ao anonimato e à confidencialidade seriam respeitadas. Os dados foram analisados utilizando o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os indicadores psicométricos dos instrumentos usados para garantir a sua precisão e consistência. Neste contexto, foi efetuada uma Análise de Componentes Principais (ACP) para diminuir a quantidade de variáveis e facilitar a sua compreensão. Seguidamente, as hipóteses de estudo foram testadas através de análises de regressão e do modelo de mediação sequencial.

5.1. Indicadores psicométricos

Para analisar a estrutura interna dos instrumentos e conhecer as suas dimensões, procedeu-se a uma ACP com rotação *varimax* (Marôco, 2021). A verificação da adequação das correlações entre os itens foi realizada com base no indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e no teste de esfericidade de *Bartlett* (Shrestha, 2021).

A extração dos componentes teve por base o critério de *Kaiser-Guttman*, segundo o qual cada componente deve ter um peso próprio (*eigenvalue*) superior a um (Furr, 2021). Além disso, foi considerada a percentagem de variância explicada, a qual deve exceder os 60.0% (Roni & Djajadikerta, 2021). Para a avaliação da consistência interna recorreu-se ao coeficiente Alfa de *Cronbach*, que de acordo com Fullmer e Daniel (2020), deve ser igual ou superior a 0.70 para ser considerado adequado.

Salienta-se que o *Role Overload Questionnaire* englobava três itens. No entanto, durante o processo de análise observou-se que, mesmo depois de recodificado, o item 3 (*No me local de trabalho, tenho frequentemente muito tempo livre*) diminuía a fiabilidade da escala e por esse motivo foi eliminado. As características psicométricas dos instrumentos são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5

Indicadores psicométricos

	KMO	Sig. Bartlett	<i>Eigenvalue</i>	Variância	α
<i>Role Overload Questionnaire</i>	0.69	$p < 0.001$	1.60	80.21%	0.75
<i>Work-Life-Balance Scale</i>	0.80	$p < 0.001$	2.71	67.87%	0.84
<i>Emotional Exhaustion Scale</i>	0.77	$p < 0.001$	2.65	66.40%	0.82

Nota: KMO = *Kaiser-Meyer-Olkin*; Sig. Bartlett = Nível de significância associado ao teste de esfericidade de Bartlett; *Eigenvalue* = Peso próprio de cada componente extraída; Variância = Percentagem de variância explicada; α = Alfa de *Cronbach*

5.2. Verificação das hipóteses de investigação

Para testar as hipóteses foram realizadas análises de regressão linear múltipla e estimado o modelo de mediação em série. Deste modo, começou por se verificar se o WLB (variável dependente [VD]) é afetado negativamente pela sobrecarga de trabalho (**Hipótese 1**). Verificou-se, ainda, que o modelo linear é significativo [$F_{(1, 210)} = 93.871, p < 0.001$] e que 30.6% do WLB é explicado pela sobrecarga de trabalho ($\beta = - 0.556, t = - 9.689, p < 0.001$), sendo esse efeito negativamente significativo.

Também se pretendeu avaliar se as horas de trabalho semanal medeiam a relação entre a sobrecarga de trabalho (variável independente [VI]) e o WLB (**Hipótese 2**). Os resultados sugerem que a quantidade de horas trabalhadas por semana tem um efeito negativo ($\beta = - 0.107, t = - 1.855, p < 0.05$) no WLB, o que indica que quanto mais horas os colaboradores trabalham, maior é a dificuldade alcançar o WLB. Constatou-se, ainda, que quando as horas de trabalho semanal entram no modelo o efeito da sobrecarga de trabalho no WLB tende a diminuir, mas continua significativo (passa de $\beta = - 0.556, t = - 9.689, p < 0.001$ para $\beta = - 0.541, t = - 9.407, p < 0.001$). Verifica-se, assim, que ocorre uma mediação parcial das horas de trabalho semanal, porque há um efeito indireto da sobrecarga de trabalho no WLB (Tabela 6).

Tabela 6

Mediação das horas de trabalho semanal na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB

Variáveis preditoras	WLB (β)
Sobrecarga de trabalho	- 0.556**
	R ² ajustado
	0.306
	$F_{(1, 210)}$
	93.871**
Sobrecarga de trabalho	- 0.541**
Horas de trabalho semanal	- 0.107*
	R ² ajustado
	0.314**
	$F_{(2, 209)}$
	49.201

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Também se investigou se a exaustão emocional medeia a relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB (**Hipótese 3**). A regressão linear demonstrou que quanto mais elevados são os níveis de exaustão emocional, mais difícil é encontrar o equilíbrio entre os dois contextos ($\beta = - 0.547, t = - 8.981, p < 0.001$). Ao analisar o modelo de mediação, verificou-se que quando a exaustão emocional é introduzida no modelo como VM, o efeito da sobrecarga de trabalho

no WLB tende a diminuir, embora continue a ser positivamente significativa, pois passa de $\beta = - 0,556$, $t = - 9,689$, $p < 0,001$ para $\beta = - 0,379$, $t = - 5,686$, $p < 0,001$ (Tabela 7). Estes resultados indicam que existe uma mediação parcial da exaustão emocional e há um efeito indireto significativo da sobrecarga de trabalho no WLB (Sobel $Z = - 4.237$, $p < 0.001$; Preacher, 2024).

Tabela 7

Mediação da exaustão emocional na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB

Variáveis preditoras	WLB (β)
Sobrecarga de trabalho	- 0.556**
	R ² ajustado
	$F_{(1, 210)}$
	0.306
	93.871**
Sobrecarga de trabalho	- 0.379**
Exaustão emocional	- 0.311**
	R ² ajustado
	$F_{(2, 209)}$
	0.368**
	65.513

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Por último, constatou-se que a sobrecarga de trabalho teve um efeito positivo nas horas de trabalho semanal ($B = 0.454$, $SE = 0.244$, IC 95% [0.026, 0.935]) e na exaustão emocional ($B = 0.517$, $SE = 0.051$, IC 95% [0.415, 0.619]). Além disso, as horas de trabalho semanal tiveram um efeito positivo na exaustão emocional ($B = 0.006$, $SE = 0.014$, IC 95% [0.025, 0.032]) e um efeito negativo no WLB ($B = - 0.027$, $SE = 0.013$, IC 95% [- 0.054, - 0.000]). Os resultados também revelaram a existência de um efeito mediador em série em que a sobrecarga de trabalho influenciou negativamente o WLB através das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional ($B = - 0.324$, $SE = 0.059$, IC 95% [- 0.442, - 0.206], $p < 0.001$; **Hipótese 4**).

Foi, ainda, utilizada a macro do PROCESS (Modelo 6) do SPSS de Hayes (2013) para examinar o efeito indireto das horas de trabalho semanal e da exaustão emocional separadamente. Apurou-se que as horas de trabalho semanal mediaram a relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB ($B = - 0.012$, $SE = 0.011$, IC 95% [- 0.041, - 0.001]), assim como a exaustão emocional ($B = - 0.161$, $SE = 0.044$, IC 95% [- 0.255, - 0.079]). Os resultados também apoiaram o efeito mediador sequencial ($B = 0.009$, $SE = 0.002$, IC 95% [- 0.003, - 0.007]).

Posteriormente, foram realizadas comparações entre os três efeitos indiretos para testar se exerciam impactos iguais na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB. Os resultados indicaram que o efeito indireto da sobrecarga de trabalho no WLB através das horas de trabalho semanal foi menor ($B = - 0.012$) do que o efeito indireto através da exaustão emocional ($- 0.161$) que por sua vez foi maior do que o efeito mediador em série ($B = 0.009$).

Esses resultados sugerem que intervenções para reduzir a sobrecarga de trabalho, as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional podem ser eficazes para melhorar o WLB.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta investigação visou perceber de que forma a sobrecarga de trabalho afeta o WLB. Adicionalmente, pretendeu-se averiguar se as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional funcionam como mecanismos de mediação entre estes dois construtos. Os resultados demonstram que a sobrecarga de trabalho influencia negativamente o WLB, o que possibilitou a validação da **primeira hipótese**. Estas conclusões coincidem com as obtidos por Abdi et al. (2019), segundo as quais a sobrecarga de trabalho é um dos fatores que mais prejudica o WLB. Deste modo é importante definir limites entre os dois contextos, nomeadamente a delegação de tarefas e a adoção de hábitos que favoreçam a qualidade de vida. Seguindo esta premissa, Losekann e Mourão (2020) defendem que o tempo de descanso é essencial para aumentar a produtividade, o que beneficia os trabalhadores e para organização. Ekmekci et al. (2021) adicionam que quando existe harmonia entre a esfera pessoal e a profissional, os relacionamentos interpessoais tendem a melhorar. Neste âmbito, Abhitha e Hebbar (2022) referem que quando existe harmonia entre o tempo despendido com os compromissos pessoais e profissionais, a probabilidade de alcançar o WLB é muito maior.

Também se constatou que as horas de trabalho semanal medeiam a relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB, o que confirmou a **segunda hipótese**. No mesmo sentido, Ukwadinamor e Oduguwa (2020) defendem que o volume de trabalho se encontra diretamente relacionado com o número de horas de trabalho e, conseqüentemente, com a redução do tempo dedicado à família. Na mesma linha, Losekann e Mourão (2020) referem que quanto maior é o número de tarefas, mais tempo os colaboradores necessitam para as realizar, o que implica passar mais tempo no local de trabalho. Quando o horário estendido se torna uma regra, e não uma exceção, a interferência no WLB é consideravelmente significativa (Parayitam et al., 2021). Vaziri et al. (2022), adicionam que quanto mais tarefas os colaboradores têm que realizar, mais horas necessitam para as terminar, o que dá origem a um cansaço extremo que se reflete no WLB. Assim, evidencia-se a importância da implementação de medidas que ajudem a abrandar o ritmo de trabalho, porque só assim será possível alcançar o WLB (Abdulaziz et al., 2022).

Apurou-se, ainda, que exaustão emocional medeia a relação que decorre entre a sobrecarga de trabalho e o WLB, viabilizando a validação da **Hipótese 3**. Resultados semelhantes foram encontrados nos trabalhos de Szigeti et al. (2023), que demonstram que a exaustão emocional é frequentemente despoletada por longas horas de trabalho, que impedem

o colaborador de participar em atividades extralaborais, o que impossibilita que o WLB seja alcançado. Tran (2023) complementa esta ideia e refere que quando os horários de trabalho são irregulares e sem uma rotina fixa, as pessoas tendem a sentir-se emocionalmente exaustas e sem energia para dar resposta às necessidades familiares. Lahlouh et al. (2023) acrescentam que quando os trabalhadores enfrentam uma carga de trabalho excessiva, a pressão constante e a falta de tempo para atividades pessoais podem levar a um estado de esgotamento emocional. Esta exaustão além de diminuir a capacidade de gerir eficazmente as responsabilidades profissionais e pessoais, também agrava o sentimento de desequilíbrio entre o contexto profissional e pessoal (Irfan et al., 2023). A sobrecarga de trabalho intensifica a exaustão emocional, que por sua vez, prejudica gravemente o WLB, criando um ciclo vicioso de stress e insatisfação (Ugwu et al., 2023). Este entendimento é valioso para chamar a atenção dos empregadores para criar medidas que fomentem um ambiente de trabalho que ajude a equilibrar os dois contextos (Osuizugbo et al., 2023).

Por fim, apurou-se que as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional funcionam como mediadoras em série entre a sobrecarga de trabalho e o WLB, corroborando assim a **Hipótese 4**. Conclusões similares foram obtidas por Ratnesh et al. (2019) que mostram que a interação entre a sobrecarga de trabalho, as horas de trabalho e exaustão emocional cria uma espiral negativa que perpetua o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os trabalhadores que enfrentam uma carga horária excessiva e uma constante pressão laboral tendem a experienciar elevados níveis de exaustão emocional, o que por sua vez, diminui a capacidade gerir eficientemente o seu tempo (Alonso et al., 2020). Esta situação reduz a satisfação no trabalho e na vida pessoal, o que aumenta o desequilíbrio entre os dois contextos. Ramos e Santos (2022), por seu turno, referem que quando as pessoas estão emocionalmente exaustas, a capacidade de gerir eficientemente as exigências pessoais e profissionais é severamente comprometida (Vaziri et al., 2022). Szigeti et al. (2023) complementam esta premissa e afirmam que existe uma ligação positiva entre o número de horas de trabalho semanal e a sobrecarga de trabalho, que por sua vez pode dar origem à exaustão emocional e consequentemente afetar o WLB.

6.1. Contributos teóricos e práticos

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para perceber de que forma as horas de trabalho semanal e a exaustão emocional medeiam a relação existente entre a sobrecarga de trabalho e o WLB. Esta temática é relevante para alertar os profissionais de RH para a

relevância de implementar políticas e práticas que promovam uma cultura organizacional que valorize o WLB. Estas iniciativas podem incidir sobre a flexibilidade no horário de trabalho, programas de apoio à família e políticas de licença parental. Realça, ainda, a pertinência de desenvolver estratégias de gestão que permitam melhorar o bem-estar dos trabalhadores, porque o excesso de trabalho pode conduzir a níveis elevados de exaustão emocional, que por sua vez influencia negativamente a produtividade.

Do ponto de vista prático, esta investigação pretende chamar a atenção para a importância de otimizar o volume de trabalho e estabelecer horários que permitam manter a produtividade sem sacrificar o WLB. Estas medidas além de contribuírem para o bem-estar dos colaboradores e para a eficácia organizacional, também ajudam a reduzir a rotatividade e as taxas de absentismo relacionadas com o esgotamento físico e mental. Reforça, ainda, a pertinência de definir prioridades relativamente às tarefas a realizar, à eliminação dos horários contínuos (*e.g.*, turnos duplos) e à determinação de metas objetivas. Adicionalmente, pode ser um ponto de partida para os empregadores refletirem sobre a pertinência de se criarem creches nas organizações. Estas medidas são essenciais para aumentar a motivação dos trabalhadores e para alcançar o WLB.

6.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

O facto de ser um questionário auto avaliativo pode ter influenciado as respostas. Além disso, a dimensão e as características da amostra não permitem que seja representativa da população em estudo, visto que a maioria dos participantes são mulheres e mais de um terço não têm dependentes a seu cargo. Esta situação pode ter afetado a relação entre as variáveis e limita a aplicabilidade e generalização dos resultados. Por outro lado, a sobrecarga de trabalho, o WLB e a exaustão emocional são construtos muito complexos e as medidas utilizadas podem não ter conseguido abrangê-los na totalidade.

Também teria sido pertinente avaliar a percepção das pessoas que trabalham por turnos e as que trabalham longe da família (*e.g.*, expatriados) porque estas variáveis podem influenciar a forma como o WLB é encarado. Assim, sugere-se que essas variáveis sejam contempladas em estudos futuros.

Considera-se, ainda, importante incluir outros construtos que possam mediar a relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB, nomeadamente: as outras dimensões da Síndrome de *Burnout* (despersonalização e perda da realização profissional), a qualidade de vida, as características da função, a inteligência emocional, a relação com os colegas e a chefia e as

intenções de *turnover*. Também seria interessante que, em estudos futuros, seja feita uma análise comparativa entre Portugal e Angola e se estude especificamente a perceção das pessoas cuja profissão implica a deslocação para fora do país (*e.g.*, carreiras diplomáticas).

Por último, sugere-se que o estudo seja alargado aos outros Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e que sejam recolhidas amostras maiores em cada um deles.

CONCLUSÃO

Esta investigação pretendeu apurar de que forma a sobrecarga de trabalho influencia o WLB. Analisou, ainda, se as horas de trabalho semanais e a exaustão emocional atuam como mediadores nesta relação. Os resultados obtidos destacam a importância de abordar a sobrecarga de trabalho de uma maneira holística, considerando não só o volume de tarefas, mas também os fatores emocionais e psicológicos associados, tal como postulado por Pelealu (2023).

Os resultados revelaram que a sobrecarga de trabalho tem um impacto direto e negativo no WLB, pois verificou-se que as pessoas que são sobrecarregadas com muitas atividades laborais, manifestam grandes dificuldades em equilibrar as suas responsabilidades profissionais e pessoais. Este desequilíbrio pode aumentar os níveis de stress, exaustão emocional e, conseqüentemente, afetar negativamente a saúde mental e física dos colaboradores (Ramos & Santos, 2022). Verificou-se, ainda, que o excesso de trabalho afeta negativamente a saúde física e mental dos trabalhadores, além de influenciar a produtividade e o desempenho organizacional.

Além disso, os resultados indicaram que as horas de trabalho semanais atuam como um mediador parcial na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB. Isto sugere que a quantidade de tempo dedicada ao trabalho pode agravar os efeitos negativos da sobrecarga, e conseqüentemente, reduzir o tempo disponível para as atividades pessoais e de lazer, que são essenciais para manter um equilíbrio saudável (Fróis, 2020). Como tal, é necessário promover medidas que ajudem a reduzir as horas de trabalho, designadamente, a implementação de horários flexíveis e a possibilidade de trabalhar remotamente, porque segundo Lee et al. (2020) podem ser bastante eficazes para apaziguar esses efeitos.

A exaustão emocional foi identificada como um mediador significativo e independente na relação entre a sobrecarga de trabalho e o WLB. Segundo, Szigeti et al. (2023) os trabalhadores que são expostos a um elevado volume de trabalho são mais propensos a sofrer de exaustão emocional, que se caracteriza por sentimentos de esgotamento, irritabilidade e diminuição da capacidade de concentração. Este estado emocional compromete não só a produtividade e a qualidade do trabalho realizado, mas também as interações sociais e familiares, o que aumenta o conflito entre a vida pessoal e profissional.

Os resultados sugerem que as abordagens que consideram a redução da sobrecarga de trabalho e o suporte emocional aos colaboradores podem ser eficazes para promover o WLB.

Verifica-se, assim que a implementação de programas de bem-estar que incluam apoio psicológico, estratégias de gestão do tempo e incentivo à participação em atividades de lazer são fundamentais para criar um espaço de trabalho mais equilibrado e saudável (Xue et al., 2020).

Perante o mencionado, é possível concluir que a sobrecarga de trabalho é um fator determinante na deterioração do WLB, sendo esta relação mediada tanto pelas horas de trabalho, como pela exaustão emocional. Neste âmbito, as organizações devem focar-se em intervenções centradas na redução do volume e das exigências do trabalho, e no apoio do bem-estar emocional dos colaboradores, uma vez que são cruciais para promover o WLB. Deste modo, devem adotar políticas que valorizem o tempo livre e a saúde mental dos seus colaboradores, criando condições que favoreçam uma relação harmoniosa entre o contexto pessoal e profissional.

Esta dissertação contribuiu para compreender melhor como a sobrecarga de trabalho e o número excessivo de horas de trabalho, podem conduzir a níveis elevados de exaustão emocional que por sua vez têm um impacto negativo no WLB. Ao identificar os mecanismos mediadores e sugerir intervenções práticas, o estudo alerta as organizações para a necessidade de contribuir para a qualidade de vida dos seus trabalhadores e aumentar a sua produtividade de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

- Abdi, T., Peiró, J., Ayala, Y., & Zappalà, S. (2019). Four wellbeing patterns and their antecedents in millennials at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(1), 25-42. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010025>
- Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do Job Engagement and Perceived Organizational support matter. *Education and Information Technologies*, *27*(7), 9641-9663. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11013-8>
- Abhitha, M., & Hebbar, C. (2022). Impact of work-life balance on job satisfaction of hospital nurses-a case study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, *8*(4), 183-187. <https://doi.org/10.36713/epra9984>
- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *13*, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Afonso, P., Aleixo, O., Aleixo, R., Carvalho, D., & Simões, J. (2019). Conciliação Trabalho-Família na Profissão Médica: Um Estudo Exploratório. *Acta Médica Portuguesa*, *32*(11), 697-705. <https://doi.org/10.20344/amp.11997>
- Ahmad, A., Shah, F., Memon, M., Kakakhel, S., & Mirza, M. (2023). Mediating effect of job embeddedness between relational coordination and employees' well-being: A reflective-formative approach. *Current Psychology*, *42*(30), 26259-26274. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03637-3>
- Akram, B., Bibi, B., Ahmed, M., & Kausar, N. (2022). Work-family conflict and suicidal ideation among physicians of Pakistan: the moderating role of perceived life satisfaction. *Omega: Journal of Death and Dying*, *85*(2), 465-482. <https://doi.org/10.1177/0030222820947246>
- Ali, M., Haseeb, M., Khan, S., Khan, S., & Sahibzadi, S. (2020). Emotional Exhaustion: A Mediator between Work-overload and Job Performance among the University Faculty. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, *18*(1), 66-69.
- Alonso, F., Esteban, C., Gonzalez-Marin, A., Alfaro, E., & Useche, S. (2020). Job stress and emotional exhaustion at work in Spanish workers: Does unhealthy work affect the decision to drive? *PLoS one*, *15*(1), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227328>

- Arvidsson, I., Leo, U., Oudin, A., Nilsson, K., Håkansson, C., Österberg, K., & Persson, R. (2021). Should I stay or should I go? Associations between occupational factors, signs of exhaustion, and the intention to change workplace among Swedish principals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105376>
- Bacharach, S., Bamberger, P., & Conley, S. (1990). Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupations*, 17(2), 199-228. <https://doi.org/10.1177/0730888490017002004>
- Baeriswyl S., Krause A., Elfering A., & Berset M. (2017). How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: the mediating role of sickness presenteeism. *International Journal of Stress Management*, 24, 52-73. <https://doi.org/10.1037/str0000018>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Batista, J., Gondim, S., & Magalhães, M. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>
- Bazillai, A. (2021). Impact of work overload and work hours on employee's performance of selected manufacturing industries in Ogun State. *Journal of Business and Management*, 22(11), 16-25. <https://doi.org/10.9790/487X-2211011625>
- Bello, Z. & Tanko, G. (2020). Revisão das Teorias do Equilíbrio Vida-Trabalho. *GATR: Global Journal of Business and Social Science Review*, 8(4), 217-227. [https://doi.org/10.35609/gjbsr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbsr.2020.8.4(3))
- Ben-Avi, N., Toker, S., & Heller, D. (2018). If stress is good for me, it's probably good for you too: stress mindset and judgment of others' strain. *Journal of Experimental Social Psychology*, 74(1), 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.09.002>.
- Blanco-Donoso, L., Moreno-Jiménez, J., Hernández-Hurtado, M., Cifri-Gavela, J., Jacobs, S., & Garrosa, E. (2021). Daily Work-Family Conflict and Burnout to Explain the Leaving Intentions and Vitality Levels of Healthcare Workers: Interactive Effects Using an

- Experience-Sampling Method. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4),1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041932>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (pp. 473-487). Springer.
- Business Council for Sustainable Development (BCSD, 2022). *Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos*. <https://ods.pt/objectivos/8-trabalho-e-crescimento-economico/>
- Caixeta, N., Silva, G., Queiroz, M., Nogueira, M., Lima, R., Queiroz, V., Araújo, L., & Amâncio, N. (2021). A síndrome de *Burnout* entre as profissões e suas consequências, *Brazilian Journal of Health Review*, 4(1), 593-610. <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n1-051>.
- Campos, I., Pereira, S., Schiavon, I., & Alves, M. (2020). Maslach burnout inventory-human services survey (Mbi-hss): revisão integrativa de sua utilização em pesquisas brasileiras. *Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR*, 24(3), 187-195.
- Carminatti, S., Rech, L., Gallon, S., & Dalla Corte, V. (2021). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem. *Revista Reuna*, 26(1), 62-82.
- Casper, W., Vaziri, H., Wayne, J., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Ceribeli, H., & Silva, L. (2020). Desenvolvimento profissional, exaustão emocional e intenção de permanência nas organizações. *ReCaPe: Revista de Carreiras & Pessoas*, 10(2), 317-343. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44753>
- Cham, B., Andrei, D., Griffin, M., Grech, M., & Neal, A. (2021). Investigating the joint effects of overload and underload on chronic fatigue and wellbeing. *Work & Stress*, 35(4), 344-357. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1888822>
- Chávez-Díaz, J., Baluarte-Salvatier, E., Aquino-Perales, L., Monterroso-Unuysuncco, N., Arévalo-Tuesta, J., Borda, J., & Villagómez-Chinchay, J. (2024). Work Overload, Time Pressure and Social Influence on the Work Efficiency of the Financial and Tax Auditor: Evidence from Peru. *International Journal of Religion*, 5(5), 805-815. <https://doi.org/10.61707/n26vqp72>

- Conselho Europeu (2022). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*.
<https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/work-life-balance/timeline-work-life-balance>
- Costa, C., Normann, K., Tanala, A., & Cicolella, D. (2018). A influência da sobrecarga de trabalho do enfermeiro na qualidade da assistência. *Revista Uningá*, 55(4), 110-120.
<https://doi.org/10.46311/2318-0579.55.eUJ2403>
- Cui, Z., & Li, Y. (2021). The Relationship Between Proactive Behavior and Work-Family Conflict: A Moderated Mediation Model. *Frontiers Psychology*, 12(1), 1-15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657863>
- Dalmoro, M., & Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- Damayanti, D., Rimadiaz, S., Haque, M., Sunarsi, D., Kosasih, K., & Kesumadewi, R. (2021). Peran work overload, work environment, work family conflict & work stress terhadap job performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 192-206.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5044930>
- De Clercq, D. (2020). I Can't Help at Work! My Family Is Driving Me Crazy! How Family-to-Work Conflict Diminishes Change-Oriented Citizenship Behaviors and How Key Resources Disrupt This Link. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 166-194. <https://doi.org/10.1177/002188632091055>
- Dias, A., Feixeira, C., Pereira, L., Costa, R., & Gonçalves, R. (2022). The work-life balance and job satisfaction. *International Journal of Services and Operations Management*, 43(3), 401-420. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2022.126981>
- Diretiva UE 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019 relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/UE do Conselho. *Jornal Oficial da União Europeia*, L188, 79-93.
- Dodanwala, T., & Shrestha, P. (2021). Work-family conflict and job satisfaction among construction professionals: the mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, 29(2), 62-75.
<https://doi.org/10.1108/OTH-11-2020-0042>

- Dodanwala, T., San Santoso, D., & Shrestha, P. (2022). The mediating role of work–family conflict on role overload and job stress linkage. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(6), 924-939. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2021-0153>
- Ekmekci, O., Xhako, D., & Camgoz, S. (2021). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationships Among Workload, Work-family Interference, and Affective Commitment: A Study on Nurses. *The Journal of Nursing Research*, 29(2), 1-11. <https://doi.org/10.1097/JNR.0000000000000419>
- European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP, 2018). *Workplace Health Promotion*. <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.workplace-health-promotion>
- Fahmy, V., Momen, M., Mostafa, N., & Elawady, M. (2022). Prevalence, risk factors and quality of life impact of work-related musculoskeletal disorders among school teachers in Cairo, Egypt. *BMC Public Health*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14712-6>
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Fróis, C. (2020). Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional: a perspetiva dos jovens universitários [Dissertação de Mestrado]. ISCTE-IUL.
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics: The students' guide to learning design and research*. Tech Books.
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Goering, D., Shimazu, A., Zhou, F., Wada, T., & Sakai, R. (2017). Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the nomological networks of burnout and engagement. *Burnout Research*, 5, 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.003>
- Gomes, M., Araújo, T., Soares, J., Sousa, C., & Lua, I. (2021). Occupational stressors and work accidents among health workers. *Revista de Saúde Pública*, 55, 1-13. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055002938>
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hirschle, A., & Gondim, S. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>

- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2021). Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>
- Huo, M., & Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work–life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867-882. <https://doi.org/10.1002/hrm.22167>
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D., & Suhana, S. (2020). Mediating roles of job satisfaction toward the organizational commitment of employees in the public sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 999-1006. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.999>
- Irfan, M., Khalid, R., Khel, S., Maqsoom, A., & Sherani, I. (2023). Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154-171. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- Junça-Silva, A., & Rodrigues, R. (2024). Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3891>
- Junça-Silva, A., Almeida, A. & Rebelo, C. (2024). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: The moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, 45(2), 398-421. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352>
- Kelly, E., & Moen, P. (2020). *Fixing the overload problem at work*. <https://sloanreview.mit.edu/article/fixing-the-overload-problem-at-work/>
- Kelly, R., & Hearld, L. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47(4), 581-600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kocalevent, R., Pinnschmidt, H., Selch, S., Meyer, J., Boczor, S., & van den Bussche, H. (2020). Burnout is associated with work-family conflict and gratification crisis among German resident physicians. *BMC Medical Education*, 20 (1), 145- <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02061-0>
- Kramer, A., & Kramer, K. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>.

- La Torre, G., De Leonardis, V., & Chiappetta, M. (2020). Technostress: how does it affect the productivity and life of an individual? Results of an observational study. *Public Health*, *189*, 60-65. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.09.013>.
- Lahlouh, K., Oumessaoud, A., Huaman-Ramirez, R., & Ouhannour, H. (2023). COVID-19 safety leadership, perceived severity and emotional exhaustion: does safety culture matter? *Journal of Security Research*, *87*, 496-507. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.09.004>
- Lee, S., MacPhee, M., & Dahinten, V. (2020). Factors related to perioperative nurses' job satisfaction and intention to leave. *Japan Journal of Nursing Science*, *17*(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/jjns.12263>
- Losekann, R., & Mourão, L. (2020). Challenges for workers in the Covid-19 outbreak: when home turns office. *Cadernos de Administração*, *28*, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cada>
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, *10*(3), 7-15.
- Luqman, R., Fatima, S., Ahmed, S., Khalid, I., & Bhatti, A. (2020). The impact of autocratic leadership style on counterproductive work behavior: the mediating role of employee commitment and moderating role of emotional exhaustion. *Pollster Journal of Academic Research*, *6*(01), 22-47.
- Maia, I., & Morais, N. (2023). Engajamento com o trabalho e Exaustão Emocional de profissionais da socioeducação. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *43*, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003247960>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, *5*, 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, *2*, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Mckersie, S., Matthews, R., Smith, C., Barratt, C., & Hill, R. (2019). A process model linking family-supportive supervision to employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(4), 707-735. <https://doi.org/10.1111/joop.12276>
- Mihelič, K., Zupan, N. & Merkuž, A. (2024). I feel the need - the need for speed! Unreasonable tasks, work pace, psychological detachment and emotional exhaustion. *Journal of*

- Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 162-177.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0185>
- Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T., Kim, I., & Song, J. (2019). The fourth industrial revolution and its impact on occupational health and safety, worker's compensation and labor conditions. *Safety and health at work*, 10(4), 400-408.
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.09.005>.
- Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., Ortiz-Gomez, M., & Leal-Rodríguez, A. (2019). The subjective well-being challenge in the accounting profession: The role of job resources. *International journal of environmental research and public health*, 16(17), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173073>
- Moon, T., & Hur, W. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(8), 1087-1096. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.8.1087>
- Mweshi, G., & Sakyi, K. (2020). Application of Sampling Methods for The Research Design. *Archives of Business Review*, 8(11), 180-193. <https://doi.org/10.14738/abr.811.9042>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Ochoa, P., Lepeley, M., & Essens, P. (2019). *Wellbeing for sustainability in the global workplace*. Routledge.
- Oliveira, A., & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. In *Atas das XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica* (pp. 1-16). Universidade de Sevilha
- Oliveira, A., Prado, Rosana., Oliveira, Ana., Vasconcelos, A., Silva, J., & Oliveira, J. (2019). O esgotamento físico dos enfermeiros no setor de urgência e emergência: revisão integrativa. *Revista Nursing*, 22(251), 2839-2843.
<https://doi.org/10.36489/nursing.2019v22i251p2839-2843>
- Oliveira, M., & Pantoja, M. (2020). Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 9538-9550. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018). *Trabalho Digno em Portugal 2008-18: Da crise à recuperação*. OIT.

- Osuizugbo, I., Oshodi, O., Kukoyi, P., Yohanna, H., & Edike, U. (2023). Implementation of work-life balance strategies among construction companies in Lagos, Nigeria: construction workers' perspectives. *Journal of Engineering, Design and Technology* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEDT-06-2023-0264>
- Parayitam, S., Usman, S., Namasivaayam, R., & Naina, M. (2021). Knowledge management and emotional exhaustion as moderators in the relationship between role conflict and organizational performance: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1456-1485. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0184>
- Paškvan, M., & Kubicek, B. (2017). The intensification of work. In C. Korunka & B. Kubicek (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice* (pp. 25-43). Springer.
- Pealeu, D. (2023). The influence of work overload, person-job fit, and work engagement on employee performance through job stress as a variable intervening in automotive companies. *Jurnal Mantik*, 7(2), 1175-1188. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.4036>
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations*, 42, 1-33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Poulose, S., & Dhal, M. (2020). Role of perceived work–life balance between work overload and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 169-183. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2018-0117>
- Preacher, K. (2024). *Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.html>
- Priya, M., Anandh, K., Prasanna, K., Gunasekaran, K., Daniel, E., Szóstak, M., & Sunny, D. (2023). Exploring the factors that influence the work-family interface of construction professionals: an Indian case study. *Buildings*, 13(6), 1-12. <https://doi.org/10.3390/buildings13061511>
- Ramos, A., & Santos, A., (2022). A saúde mental dos enfermeiros na emergência. *Revista de Iniciação Científica e Extensão*, 5(1), 789-799. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i9.11081>
- Ramos, C., Rodrigues, R., & Veloso, C. (2022). Productivity during the confinement period: Portugal versus Brazil. *Revista Vianna Sapiens*, 13(2), 1-32 <https://doi.org/10.31994/rvs.v13i2.888>

- Ramos, S. (2021). Conciliación familia-trabajo y su relación con la salud mental y el apoyo social desde una perspectiva de género. *Revista Dilemas Contemporâneos: Educação, política y Valores*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2568>.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11/12), 1028-1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>
- Ratnesh, M., Ali, A., & Sinha, A. (2019). Determinants of work-life balance: A cross-cultural review of selected Asian countries. *Space and Culture, India*, 7(1), 223-239. <https://doi.org/10.20896/saci.v7i1.478>
- Roni, S., & Djajadikerta, H. (2021). *Data Analysis with SPSS for Survey-based Research*. Springer.
- Ryan, R., & Vansteenkiste, M. (2023). Self-determination theory. In *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (pp. 3-30). Oxford University Press.
- Shoman, Y., El May, E., Marca, S., Wild, P., Bianchi, R., Bugge, M., Bugge, M., Caglayan, C., Cheptea, D., Gnesi, M., Godderis, L., Kiran, S., McElvenny, D., Mediouni, Z., Mehlum, I., Mijakoski, D., Minov, J., van der Molen, H., Nena, E., Otelea, M., & Canu, I. (2021). Predictors of occupational burnout: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179188>
- Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9, 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Stein, M., Schumann, M., & Vincent-Höper, S. (2021). A conservation of resources views of the relationship between transformational leadership and emotional exhaustion: The role of extra effort and psychological detachment. *Work & Stress*, 35(3), 241-261. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1832610>
- Steindórsdóttir, B., Nerstad, C., & Magnúsdóttir, K. (2020). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*, 73(1), 91-115. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
- Szigeti, R., Balázs, N., & Unbán, R. (2023). Antecedentes e componentes do burnout entre professores húngaros em um estudo transversal: Desenvolvimento do Questionário de Antecedentes e Componentes de Burnout. *Psychological Minutes*, 241, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104080>

- Tran, C., Tran, H., Nguyen, H., Mach, D., Phan, H., & Mujtaba, B. (2020). Stress management in the modern workplace and the role of human resource professionals. *Business Ethics and Leadership*, 4(2), 26-40. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(2\).26-40.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(2).26-40.2020)
- Tran, Q. (2023). Exploring relationships among overload stress, work-family conflict, job satisfaction, person-organisation fit and organisational commitment in public organizations. *Public Organization Review*, 23(2), 759-775. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00589-3>
- Ugwu, F., Ugwu, L., Nwali, A., Onyishi, I., & Okafor, C. (2023). Cost of high workload on work-life balance: a moderated mediation model. *Technology Analysis & Strategic Management* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2209202>
- Ukwadinamor, C., & Oduguwa, A. (2020). Impact of Work Overload and Work Hours on Employees Performance of Selected Manufacturing Industries in Ogun State. *Journal of Business and Management*, 22(11), 16-25. <https://doi.org/10.9790/487X-2211011625>
- União Europeia (2024). *Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho*. <https://osha.europa.eu/pt>
- Vaziri, H., Wayne, J., Casper, W., Lapierre, L., Greenhaus, J., Amirkamali, F., & Li, Y. (2022). A meta-analytic investigation of the personal and work-related antecedents of work-family balance. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 662-692. <https://doi.org/10.1002/job.2594>
- Vicente, C., Oliveira, R., & Marôco, J. (2013). Análise fatorial do Inventário de Burnout de Maslach (MBI-HSS) em profissionais portugueses. *Psicologia, saúde & doenças*, 14(1), 152-167.
- Wöhrmann, A., Dilchert, N., & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74-85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Xue, Y., Fã, Y., & Xie, X. (2020). Relationship between top management safety leadership and safety behavior in the Chinese petrochemical industry. *Journal of Loss Prevention in Process Industries*, 65, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2020.104142>

- Yildiz, B., Yildiz, H., & Arda, O. (2021). Relationship between work-family 1conflict and turnover intention in nurses: A meta-analytic review. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3317-3330. <https://doi.org/10.1111/jan.14846>
- Zahra, F. (2023). The Moderating Role of Ethical Leadership in Preventing Employees' Burnout Caused by Work Overload: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Economics and Business Issues*, 3(1), 16-32.
- Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *Plos One*, 14(9), 1-16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.022>
- Žnidaršič, J., & Marič, M. (2020). Understanding work-life conflict and its implications. *School of Business*, 2, 23-34. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-30576>
- Zurlo, M., Vallone, F., & Smith, A. (2020). Work–family conflict and psychophysical health conditions of nurses: Gender differences and moderating variables. *Japan Journal of Nursing Science*, 17(3), 1-12. <https://doi.org/10.1111/jjns.12324>