

Actas do 13º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde

Organizado por Henrique Pereira, Samuel Monteiro, Graça Esgalhado, Ana Cunha, & Isabel Leal

30 de Janeiro a 1 de Fevereiro de 2020, Covilhã: Faculdade de Ciências da Saúde

## ***WORK LIFE BALANCE*** **E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE**

Barbara Pinheiro<sup>1</sup>, Filipa Pimenta<sup>1,2</sup>, & Ivone Patrão<sup>1,3</sup>

<sup>1</sup> ISPA – Instituto Universitário, Portugal

<sup>1</sup> WJCR – William James Center for Research, ISPA – Instituto Universitário, Portugal

<sup>2</sup> APPsyCI – Applied Psychology Research Center Capabilities & Inclusion, ISPA – Instituto Universitário, Portugal

Existem diferentes definições de *Work-Life Balance* (WLB) ou Equilíbrio Vida-Trabalho. Este consiste em viver de forma harmoniosa as experiências associadas ao trabalho e às dimensões da vida (dia-a-dia, vivência social/interpessoal, vida familiar, gestão da própria saúde, entre outros) (Balamurugan & Pasupathi, 2018; Nwinyokpugi, 2017). Ansari, Chimani, Baloch e Bukhari (2015) defendem que existe WLB quando as exigências do trabalho se encontram ao mesmo nível que as exigências da vida pessoal. Já Rama, Devi e Nagini (2014) assumem que o WLB remete para o equilíbrio que os sujeitos atingem, quando conseguem responder aos imperativos da vida pessoal e do trabalho de forma satisfatória. Segundo Malik, Won, Dar, Akbar e Naseem (2014), “o equilíbrio entre vida e o trabalho refere-se à gestão eficaz das múltiplas responsabilidades no trabalho, em casa e dentro dos diferentes aspetos da vida” (p. 1629). Já Nwinyokpugi (2017) preconiza que o WLB remete para a perspectiva individual, daquilo que é a hierarquia de deveres relacionados às dimensões pessoal e profissional da vida, que por seu turno irá impactar ao nível “da produtividade, desempenho e satisfação dos trabalhadores” (p. 463).

Dado que a vida pessoal afeta a vida profissional e vice-versa, é imperativo que exista um equilíbrio entre estas duas esferas e que este equilíbrio seja potenciado (Balamurugan & Pasupathi, 2018).

A literatura evidencia que o WLB pode impactar na produtividade dos trabalhadores (Mušura, Korican & Krajnovic, 2013). A produtividade remete para a produção eficiente da maior quantidade possível de produto; para esse efeito, os colaboradores devem tirar o melhor partido, dos recursos que têm disponíveis (Syverson, 2011).

Ansari e colegas (2015) constataram diversos benefícios do uso de estratégias de WLB para a produtividade dos trabalhadores. Os funcionários que experienciam maior WLB revelam-se mais satisfeitos com o trabalho (Prizmić, Lipovčan, & Burusic, 2009), e tanto o WLB como a satisfação com o trabalho podem constituir preditores de uma melhor produtividade (Mušura, Korićan, & Krajnović, 2013).

Apesar de a maioria dos estudos revelar uma relação positiva entre WLB e produtividade, há estudos que demonstram que algumas práticas de WLB não impactam positivamente sobre esta (Ansari et al., 2018; Odiri, 2019; Yamamoto & Matsuura, 2014).

Assim, esta revisão de literatura pretende explicar a evidência existente acerca da relação entre WLB e Produtividade.

## MÉTODO

De modo a satisfazer o proposto por Bento (2012), no que remete aos procedimentos a seguir, para a realização de uma revisão de literatura consistente, recorreu-se a bases de dados disponíveis online (Google Scholar, Research Gate, Elsevier, Redalyc e Social Science Research Network), utilizando os conceitos chave: “Work-Life Balance” e “Productivity”. Para uma incorporação inicial no nosso estudo, os mesmos deveriam estar presentes no título e/ou no resumo dos estudos encontrados, datados dos últimos dez anos. Posteriormente, consultou-se a bibliografia destes artigos, o que nos levou ao encontro de mais referências que se pudessem considerar as duas variáveis focadas nesta revisão.

Desta pesquisa inicial obtiveram-se 41 referências para análise. À medida que a análise do conteúdo das publicações se foi desenvolvendo, excluíram-se várias por se tratarem de dissertações, livros, revisões da literatura, artigos duplicados, estudos descritivos ou por não investigarem exatamente o pretendido, ou seja, deixando a relação entre as variáveis (WLB e produtividade) ou até mesmo uma das variáveis, excluída.

Os critérios de inclusão foram: (1) tratar-se de um estudo empírico; (2) conter a exploração da relação entre WLB e produtividade; (3) ter sido publicado nos últimos 10 anos; (4) ter sido escrito em inglês ou português; (5) estar disponível na íntegra. Assim, foram incluídos nesta revisão de literatura, 11 estudos empíricos, alvo à posteriori de uma leitura mais cuidada e aprofundada.

## RESULTADOS

Os artigos elegíveis para integrar esta revisão, incluem uma vasta gama de setores organizacionais e todos avaliam WLB e produtividade, de modos diversos, alguns deles explorando ainda outras variáveis (Fapohunda, 2014; Jackson & Fransman, 2018). Na sua maioria os estudos são quantitativos e foram realizados em diversos países. Abaixo encontra-se uma organização sintética dos 11 artigos integrados.

Tabela 1

*Resumo dos Estudos Encontrados*

	Participantes	Organização	Variáveis Avaliadas	Resultados Obtidos
Hasan, 2011	75	Lojas de Moda Reino Unido	WLB P	O WLB aumenta a P. O WLB tem benefício para as organizações. O WLB impacta na vida pessoal.
Fapohunda, 2014	194	Sector Bancário Nigéria	WLB P Absentismo, Rotatividade Satisfação no trabalho Perceção das Consequências Negativas na Carreira	Relação positiva entre WLB e P.
Pesave et al., 2014	200	Sector Hoteleiro Índia	WLB P	Um bom WLB tem um impacto positivo sobre a P.
Yamamoto et al., 2014	1677	Diversos setores de Empresas Japão	WLB (Fator 1 total de) P	Existe uma correlação entre WLB e P, mas esta correlação nem sempre é positiva. O tipo de empresa (e.g., empresas de grande dimensão) influencia esta relação. Há práticas de WLB mais potenciadoras da P.
Ansari et al., 2015	150	Sector Bancário Paquistão	WLB P	Forte correlação positiva entre WLB e P. O horário de trabalho flexível, foi a única estratégia de WLB que não mostrou impactar na P.
Mwangi et al., 2016	91	Supremo Tribunal Nairóbi	WLB P	O WLB influencia a P. As estratégias de WLB aumentaram a P.
Nwinyokpugá, 2017	169	Sector Hoteleiro Nigéria	WLB P	Implementar estratégias de WLB aumenta a P. Todas as dimensões de WLB estão correlacionadas com as dimensões da P
Jackson et al., 2018	252	Universidades África do Sul	Trabalho Flexível Bem-estar financeiro WLB (Experiências Subjetivas de) P Satisfação no Trabalho	Existe uma relação positiva entre WLB e P. A relação entre Bem-Estar Financeiro, WLB e a Satisfação no Trabalho é parcialmente mediada pela P. A relação entre Experiências Subjetivas de P, Bem-Estar Financeiro e WLB é mediada pela Satisfação no Trabalho. A Satisfação no Trabalho é necessária para que BEF e o WLB tenham impacto na P. O WLB foi dado como um forte preditor da Satisfação no Trabalho; a Satisfação no Trabalho é o melhor preditor da P. O trabalho flexível, o BEF e o WLB são preditores da SI e P
Ahloro et al., 2018	250	Universidade Nigéria	WLB P	WLB e as suas estratégias, estão fortemente correlacionadas com a P, tendo um impacto positivo e significativo sobre a mesma.
Ghareeb, 2019	240	Médias empresas Gana	WLB P	O WLB fortemente correlacionado positivamente com a P.
Odiri, 2019	340	Sector Bancário Nigéria	WLB P	As dimensões de WLB avaliadas estão significativamente correlacionadas com P, sendo que uma delas tem um impacto negativo sobre a mesma (semana de trabalho compactada)

*Nota.* WLB=Work-life Balance; P=produtividade.

No estudo de Hasan (2011) a maioria dos participantes acreditam que o WLB tem múltiplos benefícios para o negócio, que as estratégias de

WLB aumentam a produtividade e que o WLB tem igualmente impacto a nível pessoal. Apesar disto, os participantes entenderam que poderiam ser implementadas ainda mais dinâmicas de WLB, havendo ainda funcionários que não aderem à participação nas mesmas. Já Fapohunda (2014) verificou que certas estratégias de WLB não estavam disponíveis (como workshops, trabalho partilhado, possibilidade de tirar folgas, semana de trabalho comprimida, autonomia, trabalho flexível, entre outras). Apesar disto, o estudo indica que existe uma relação significativa entre WLB e produtividade, ou seja, as práticas de WLB podem potenciar a produtividade. Adicionalmente, a perceção de consequências negativas face ao trabalho (por exemplo o trabalho por turnos) relacionou-se com o WLB; um bom WLB aumentou a Satisfação no Trabalho; e ainda que a existência de WLB diminui os níveis de absentismo e rotatividade. Por fim, este mesmo autor, reconhece ainda a importância da envolvimento das figuras de gestão organizacional na implementação destas estratégias. Peshave e Gujarathi (2014), recorrendo a um estudo misto, analisaram uma amostra de 200 funcionários com diversos cargos, notando que as medidas de WLB implementadas nas empresas estudadas não seriam as mais eficazes. Contudo, verificaram que o WLB tem uma forte capacidade de melhorar a produtividade dos trabalhadores, e que as estratégias apontados pelas diferentes categorias profissionais, como necessárias para potenciar o WLB são diferentes, nomeadamente para os cargos mais elevados as dinâmicas de preferência, prendem-se com a prática de atividade entre funcionários e encontros familiares, e para os restantes colaboradores, é mais vantajoso a possibilidade de fazer pausas no trabalho (férias, folgas e licenças) e estabelecer horários fixos. Yamamoto e Matsura (2014), a partir de um estudo longitudinal, realizado com diversas empresas de diversos setores, verificaram que na sua generalidade as práticas de WLB aumentaram a produtividade e a implementação destas práticas também aumentou ao longo dos anos. Para além disto, mesmo existindo uma correlação entre WLB e produtividade, quando é considerada a heterogeneidade das empresas, os achados não indicam que o WLB cause diretamente um aumento na produtividade. Notaram ainda que, existem práticas de WLB, de entre as estudadas, mais indicadas para aumentar produtividade (licença de assistência à infância e à família acima do mínimo legal, criação de um departamento para promover práticas da WLB e redução de horas extra). Ademais

observaram que o tipo de empresa tem influência sobre esta relação, nomeadamente empresas que investem nos recursos humanos beneficiam mais das práticas de WLB. Por outro lado, Ansari e colegas (2015) obtiveram como resultado geral uma forte correlação entre o WLB e a produtividade, com um impacto significativo de todas as estratégias de WLB estudadas (instituições de apoio à infância, por ex. que a própria organização disponibiliza), horários de trabalho flexíveis, semana de trabalho comprimida, possibilidade de trabalhar em casa, partilha de trabalho e programas de licença familiar) sobre a produtividade, excetuando o horário de trabalho flexível. Mwangi, Nzulma e Kwena (2016), estudando o WLB através de afirmações relativas ao trabalho flexível (tele-trabalho e horário de trabalho flexível) e à vida familiar (vida parental e responsabilidades familiares), e a produtividade através das taxas de absentismo, satisfação e desempenho do trabalhador, concluíram que as duas dimensões referentes ao WLB (i.e., trabalho flexível e a vida familiar) exercem uma influência positiva sobre a produtividade. Para além disto, os trabalhadores reconhecem como positivo para a sua produtividade, a existência de políticas promovidas pela organização no sentido de lhes possibilitar mais tempo com a sua família (que aumenta ainda o compromisso com a instituição) e a possibilidade de usufruir de um horário de trabalho flexível ou de executar tele-trabalho.

Por seu turno, Nwinyokpugi (2017) procurou recorrer às dimensões férias, delegação de trabalho e trabalho por turnos do WLB, e à realização de tarefas e satisfação do trabalhador como indicadores de produtividade para compreender a relação entre as duas variáveis, constatando uma forte correlação entre os determinantes avaliados para o WLB e para a produtividade. Os autores Jackson e Fransman (2018), contando apenas com participantes do sexo feminino, estudaram a relação existente entre trabalho flexível, bem-estar financeiro, WLB, produtividade e satisfação no trabalho; bem como o impacto do trabalho flexível, do bem-estar financeiro e do WLB na produtividade e na satisfação no trabalho dos trabalhadores. Exploraram ainda a possibilidade da produtividade se constituir um mediador da relação entre as restantes variáveis. Os autores concluíram que todas as variáveis se encontram relacionadas e, em termos de resultados mais específicos, verificou-se a existência de uma relação estatisticamente significativa entre WLB e produtividade sendo o WLB capaz de predizer a Produtividade. Oladejo e Ashogbon (2018), conseguiram

concluir que, a implementação de qualquer uma das práticas de WLB estudadas (horário flexível, partilha de trabalho e possibilidade de trabalhar em casa) impacta positivamente na produtividade dos trabalhadores. Também Ghareeb (2019) chegou à conclusão que existe uma relação significativa entre WLB e produtividade, constatando que a produtividade se relaciona com o a vida familiar, as relações estabelecidas com o colegas de trabalho, com um ambiente organizacional desfavorável, com a insatisfação no trabalho, com a exigência do trabalho e com a implementação de práticas, por parte da organização, que incluam a família. Por fim, Odiri (2019) avaliou o WLB através do horário de trabalho flexível e da semana de trabalho comprimida, conseguindo chegar ao entendimento de que, apesar de ambas as estratégias se relacionarem fortemente com a P, para a semana de trabalho comprimida essa relação revela-se negativa, não contribuindo a mesma para o aumento ou melhoria da P.

## DISCUSSÃO

Esta revisão de literatura teve com objetivo compreender a relação existente entre WLB e produtividade, focando estudos publicados nos últimos dez anos. Verifica-se que na sua maioria os estudos encontram benefícios do WLB para a produtividade. Porém, alguns resultados revelam que certas práticas de WLB não são positivas para a mesma, como o trabalho flexível (Ansari et al., 2015) ou a semana de trabalho comprimida (Odiri, 2019). Estes achados são curiosos uma vez que, estes mesmo autores, que estudam o mesmo setor empresarial (bancário), encontram resultados opostos. São também resultados controversos uma vez que, há outros autores que encontram benefícios para a produtividade associado ao usufruto de um trabalho flexível (Fapohunda, 2014; Mwangi, Nzulma & Kwena, 2016; Jackson & Fransman, 2018; Oladejo & Ashogbon, 2018) ou da semana de trabalho comprida (Fapohunda, 2014).

Também uma revisão de literatura desenvolvida por Balamurugan e Pasupathi (2018) destacou que algumas das práticas de WLB se prendem com partilha de trabalho; possibilidade de realização de pausas no horário

laboral; oportunidade de lograr de um horário de trabalho comprimido; disponibilização de serviços de apoio à infância por parte da empresa; definição de horários flexíveis; criação de tarefas alternativas; disponibilização de apoios ao trabalhador e possibilidade de participar em formações no âmbito do WLB. Contudo, constata-se a partir dos estudos recolhido, que maioritariamente as organizações aplicam apenas parte destas estratégias de WLB, o que pode explicar a necessidade dos colaboradores de beneficiarem de mais práticas de WLB, apontada por (Hasan, 2011).

Por outro lado, alguns dos estudos analisados enfocam a necessidade de estudar esta relação (WLB e Produtividade) recorrendo a outras variáveis, verificando outros benefícios do WLB além do impacto na produtividade, bem como identificando alguns mediadores (Fapohunda, 2014; Jackson & Fransman, 2018; Yamamoto & Matsuura, 2014). Isto vai ao encontro do proposto por Rama Devi e Nagini (2014): trabalhadores mais satisfeitos são também mais produtivos e comprometidos com o trabalho, produzem com melhor qualidade, e com menor taxa de absentismo e rotatividade. Bloom, Kretchemer e Reneen (2009) ajuntam ainda a importância de controlar a variável gestão, para evitar a ocorrência de enviesamentos, tal como indica Fapohunda (2014).

Kossek, Valcour e Lirio (2014) asseguram que o WLB depende do que a pessoa define como princípios, prioridades e propósitos para a sua vida. Balamurugan e Pasupathi (2018) acrescentam ainda que também a chefia e o ambiente organizacional são fatores que afetam a eficácia das práticas de WLB. Sugere-se então que, a implementação de políticas internas que se coadunem com a promoção do WLB nos trabalhadores, tenha por base as características dos mesmos e da própria organização, promovendo o impacto positivo na produtividade.

Uma das limitações deste artigo, consiste na não inclusão de literatura de outras línguas que pudessem fornecer fortes contributos para a compreensão da relação entre WLB e produtividade. Para além disto, seria interessante a integração de outras variáveis nesta revisão, como a Satisfação no Trabalho (por exemplo), para melhorar o entendimento da relação supracitada.

Ainda no seguimento do discutido anteriormente, talvez fosse interessante, realizar um estudo que aprofundasse o impacto das características organizacionais (área de atuação, nº de funcionários, dimensão, chefias, entre outros), e portanto realizado com empresas distintas,

que permitisse perceber as práticas de WLB mais adequadas para cada cultura organizacional, em prol dos benefícios para a produtividade.

### *Financiamento*

O William James Center for Research é financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (UID/PSI/04810/2019).

## REFERÊNCIAS

- Abioro, M. A. (2018) Work Life Balance Practices and Employees Productivity in the Nigerian University System. *Crawford Journal of Business & Social Sciences (CJBASS)*, 11(2), 49-59.
- Ansari, S., Chimani, K., Baloch, R. A., & Bukhari, H. F. S. (2015). Impact of Work Life Balance on Employee Productivity: An Empirical Investigation from the Banking Sector of Pakistan. *Information and Knowledge Management*, 5(10), 52-60.
- Balamurugan, G., & Pasupathi, P. (2018). A study on effect of work-life balance on productivity. *International Journal of Emerging Research and Development*, 1(7), 1-4.
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 7(65), 42-44.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenan, J. (2009). Work-life balance, management practices and productivity. In *International differences in the business practices and productivity of firms* (pp. 15-54). University of Chicago Press, EUA. doi: 10.7208/chicago/9780226261959.003.0002
- Fapahunda, T. M. (2014). An Exploration of the Effects Of Work Life Balance On Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 71-89.
- Ghareeb, A. E. M. (2019). Uma análise da relação entre equilíbrio entre vida profissional e produtividade e Gana. *Revista Internacional de Estudos de Recursos Humanos*, 9(2), 266-275. doi: 10.5296 / ijhrs.v9i2.14840



- Hasan, S. S. (2011). Equilíbrio entre vida profissional, estresse, horário de trabalho e produtividade: um estudo de caso de varejistas de moda no Reino Unido. *Jornal de Estudos Europeus*, 27(2), 30-46.
- Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1). doi: 10.4102/sajems.v21i1.1487
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1(24), 295-319. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell030
- Malik, M., Wan, D., Dar, L., Akbar, A. e Naseem, MA (2014). O papel do equilíbrio entre vida profissional e satisfação no trabalho e benefício no trabalho. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(6), 1627-1638. doi: 10.19030 / jabr.v30i6.8879
- Mušura, A., Koričan, M., & Krajnović, S. (2013). Work-life and life-work conflicting croatian companies: Some perspectives. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(1), 42-67. doi:10.1108/ijotb-16-01-2013-b003
- Mwangi, R. G., Nzulwa, D. J., & Kwena, R. Influence of Work-Life Balance on Employee Productivity in Government Institutions: A Case of the Supreme Court, Nairobi. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(31), 567-591.
- Nwinyokpugi, P. N. Work-Life Balance Management and Employees Productivity in the Nigeria Hospitality Industry. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(5), 464-474.
- Odiri. (2019). V. Does Work-Life Balance Matter for Employee Productivity? Evidence From The Nigerian Banking Sub-Sector. *FUO Quarterly Journal of Contemporary Research*, 7(3).
- Peshave, M. A., & Gujarathi, R. (2014). An Analysis of Work-Life Balance (WLB) Situation of Employees and its Impact on Employee Productivity with Special Reference to the Indian Hotel Industry. *Asian J. Management*, 5(1), 69-74.
- Prizmić, Z., Kaliterna Lipovčan, L., & Burušić, J. (2009). Off-the-job Activities and Well-being in Healthcare Professionals. *Revija Za Socijalnu politiku*, 16(3), 271-280. doi: 10.3935/rsp.v16i3.850

- Rama Devi, V., & Nagini, A. (2014). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in private banking sector. *Skyline Business Journal*, 9(1), 50-53.
- Syverson, C. (2011). *What Determines Productivity?* *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365. doi: 10.1257/jel.49.2.326
- Yamamoto, I., & Matsuura, T. (2014). Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 14(4), 1677-1708. doi: 10.1515/bejeap-2013-0186