

9 - 2 | 2021

A qualidade de vida no trabalho e a pandemia por COVID-19: Explorando possíveis consequências

Quality of working life and the pandemic by COVID-19: Exploring possible consequences

Calidad de vida laboral y pandemia por COVID-19: Explorando posibles consecuencias

Susana Leal

Electronic version

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

Publisher

Revista UI_IPSantarém

Printed version

Date of publication: 31st December 2021 Number of pages: 12

ISSN: 2182-9608

Electronic reference

Leal, S. (2021). *A qualidade de vida no trabalho e pandemia por COVID-19: Explorando possíveis consequências*. Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Sociais e Humanas. 9(2), 48-59. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A PANDEMIA POR COVID-19: EXPLORANDO POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS ¹

Quality of working life and the pandemic by COVID-19: Exploring possible
consequences

Calidad de vida laboral y pandemia por COVID-19: Explorando posibles
consecuencias

Susana Leal

Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

Centro de Investigação em Qualidade de Vida, Portugal

susana.leal@esg.ipsantarem.pt | ORCID: 0000-0002-8796-8289 | Ciência ID: C11A-1BD1-73C5

RESUMO

A pandemia por COVID-19 veio colocar às empresas, e às organizações em geral, muitos constrangimentos. Estes constrangimentos tiveram impacto na forma como as pessoas são geridas e na sua qualidade de vida. Neste artigo, exploram-se, através de uma abordagem teórica, as possíveis consequências da pandemia por COVID-19 nas diferentes facetas da Qualidade de Vida no Trabalho, nomeadamente em aspetos como a conciliação vida-trabalho, condições de trabalho, satisfação com o trabalho, controlo no trabalho, empenhamento afetivo, stresse ocupacional e bem-estar geral. Termina-se com algumas recomendações sobre como os gestores podem ajudar os trabalhadores a lidar com os efeitos negativos da pandemia na sua qualidade de vida.

Palavras-chave: Covid-19, Portugal, qualidade de vida no trabalho

ABSTRACT

The pandemic due to COVID-19 has placed many constraints on companies, and on organizations in general. These constraints impacted on the way people are managed and on their quality of life. In this article, we explore, through a theoretical approach, the possible consequences of the COVID-19 pandemic on the different facets of Quality of Life at Work, namely on aspects such as work-life balance, working conditions, job satisfaction, job control, affective commitment, occupational stress, and general well-being. It ends with some recommendations on how managers can help workers cope with the negative effects of the pandemic on their quality of life.

Keywords: Covid-19, Portugal, quality of life at work

¹ Uma versão prévia deste artigo foi publicada numa Newsletter do Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV; <https://www.cieqv.pt/>).

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou a COVID-19 como uma pandemia a 11 de março de 2020. Esta influencia de forma expressiva a maneira como os gestores e os trabalhadores desenvolvem o seu trabalho. A COVID-19 provocou mudanças no mundo do trabalho a uma rapidez nunca antes vista. Tanto devido às situações em que o confinamento obrigatório foi decretado, quanto à necessidade de distanciamento social, a maioria das organizações mudou a forma como passou a organizar o seu trabalho e as suas operações do dia-a-dia. Umhas, e logo nos primeiros momentos da pandemia, colocaram a maioria dos seus colaboradores em teletrabalho; outras, reorganizaram as equipas, colocando-as a trabalhar em espelho complementado com teletrabalho; outras ainda, como é o caso das instituições de saúde ou das entidades prestadoras de cuidados a idosos, passaram pela reorganização do trabalho, com exigências crescentes da prestação de cuidados em contextos muitíssimo complexos e desafiantes. Acresceu a estas situações, pelo menos durante os períodos de confinamento obrigatório, as organizações que aderiram a regimes de *layoff*, suspendendo contratos de trabalho ou reduzindo temporariamente os períodos normais de trabalho. Cerca de vinte meses após o início da pandemia, Portugal tinha 87,56% da sua população totalmente vacinada (Our World In Data, 2021)² e, embora a grande maioria das restrições tenham sido levantadas, as organizações continuam a laborar com constrangimentos ou, pelo menos, de forma distinta ao que funcionavam antes da pandemia por COVID-19. Muitas empresas optaram por manter parte da sua força de trabalho em teletrabalho. Durante os períodos de confinamento, a COVID-19 provocou não só uma crise de saúde pública, como também uma crise económica e social, expressa em indicadores como o aumento da taxa de desemprego – que ascendeu aos 8% no 3.º trimestre de 2020 (INE, 2021c) –, a redução do indicador de confiança económica – que atingiu o seu mínimo em novembro de 2020 (INE, 2021b) – e de clima económico – que atingiu o mínimo em junho de 2020 (INE, 2021a).

Neste contexto, os desafios que se colocaram, e ainda colocam aos gestores, são complexos e exigentes. As mudanças ocorridas provocaram diversos impactos, tanto nas pessoas quanto no seu trabalho, tendo consequências diversas ao nível da qualidade de vida das pessoas no trabalho (QVT). Neste artigo procura-se, precisamente, estudar, de forma breve, o impacto que a pandemia COVID-19 teve e poderá ter nas diferentes facetas da QVT, através de uma reflexão teórica dos constructos habitualmente associados à QVT. Na secção seguinte aborda-se o conceito de QVT, as suas diferentes dimensões e possíveis consequências da crise pandémica nestas dimensões.

2 QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS NO TRABALHO

Embora não haja consenso sobre a melhor definição de qualidade de vida no trabalho (QVT), existe uma concordância generalizada de que está relacionada com o bem-estar das pessoas no trabalho (Sirgy et al., 2001). A sua origem, no contexto académico, está associada aos trabalhos de Walton (1973, 1974), publicados na *Sloan Management Review* e na *Harvard Business Review*. Os primeiros estudos sobre QVT foram estudos de caso reportando experiências realizadas em empresas industriais, e abordavam o redesenho de postos de trabalho, a formação e o trabalho em equipa (Roan & Diamond, 2003). A maioria destes estudos preocuparam-se em estudar o papel da QVT na melhoria da produtividade ou na redução da rotatividade da mão-de-obra (Hales, 1987; Walton, 1973). Mais tarde, a pesquisa na área da QVT começou a incluir temas relacionados com o equilíbrio entre o trabalho e a família, o *burnout*, a intenção de

² À data de 8 de novembro de 2021, conforme informação do website *Our World in Data* (data consulta: 16 de novembro de 2021).

turnover, o stresse, a satisfação profissional e as emoções no trabalho (Korunka et al., 2008; Roan & Diamond, 2003), entre outras variáveis. A QVT “está geralmente associada a uma série de condições e práticas organizacionais objetivas que permitem aos empregados de uma organização perceberem que estão virtualmente seguros, satisfeitos e que têm melhores hipóteses de crescimento e desenvolvimento como seres humanos individuais” (Ahmad, 2013, p. 73).

O constructo de QVT é multifacetado, sendo conceptualizado de diversos modos. Um dos modelos mais conhecidos deve-se a Easton e Van Laar (2012) e inclui sete dimensões (modelo atualizado por Fontinha et al., 2018): conciliação família-trabalho, satisfação com o trabalho e com a carreira, condições de trabalho, controlo no trabalho, stresse ocupacional, empenhamento afetivo e bem-estar geral. De seguida, será apresentada uma reflexão sobre como a pandemia por COVID-19 pode ter afetado cada uma destas dimensões.

2.1 Conciliação família-trabalho

Lidar com as exigências da conciliação da família com o trabalho é um desafio, mesmo em períodos não pandémicos. A situação vivida durante a pandemia, e em particular durante os períodos de confinamento obrigatório, veio acentuar a conciliação da família com o trabalho. O trabalho e a família são fontes de valorização da vida humana, mas ambas dependem do mesmo recurso escasso: o tempo (Nova SBE & CIP, 2018). Quando existem conflitos na conciliação destas duas facetas, diversas são as possíveis consequências. Os trabalhadores podem sentir-se menos motivados, sentirem menores níveis de bem-estar, ou até sentir vontade de abandonar a organização. Por consequência, podem aumentar os níveis de absentismo, reduzir a produtividade, aumentar a rotatividade, ou desenvolver *burnout*. Diversos estudos realizados após o aparecimento da pandemia por COVID-19 mostram que o conflito entre o trabalho e a família relaciona-se positivamente com o *burnout* (Barriga Medina et al., 2021), negativamente com a satisfação com a vida (Karakose et al., 2021) e negativamente com a satisfação com o trabalho (Hong et al., 2021), entre outros aspetos. A implementação de medidas de conciliação família-trabalho pode contribuir para mitigar os efeitos negativos diretos nos indicadores apresentados, mas também pode ter impactos positivos indiretos na vida pessoal dos trabalhadores, nas equipas, nas empresas e, até, na sociedade (Nova SBE & CIP, 2018).

Durante os diferentes períodos de estado de emergência vividos em Portugal – em períodos não contínuos, ocorridos entre 22 de março de 2020 e 30 de abril de 2021 – e, principalmente, durante os períodos de confinamento obrigatório, o teletrabalho passou a ser a norma para as atividades que o permitiam. A conciliação do trabalho com as atividades da vida familiar nunca emergiu com tanta acuidade como nesse período. As famílias tiveram de conciliar as suas atividades profissionais, em regime de teletrabalho, com as atividades da família, nomeadamente as relativas aos filhos menores, que passaram a ter aulas em regime on-line. Foram diversos os relatos de famílias que sentiram dificuldade em conciliar horários e tarefas, entre os diferentes membros do agregado familiar, agravadas pela necessidade de partilhar equipamentos informáticos e espaços físicos em casa (e.g., Martins, 2021; Tavares, 2020). Estudos relacionados com o primeiro confinamento obrigatório ocorrido em Portugal, mostraram que 54% dos portugueses inquiridos estavam satisfeitos com a situação de teletrabalho, mas apenas 37% se sentia satisfeito com o equilíbrio entre o teletrabalho e a vida pessoal (dados do primeiro questionário do Barómetro COVID-19; Escola Nacional de Saúde Pública, 2020b). Após o estado de emergência, muitas foram as organizações que continuaram a utilizar o teletrabalho tanto como medida de distanciamento social, quanto porque perceberam que existia vantagens em manter modelos de trabalho híbridos. Uma vez restabelecidas a maioria das atividades da família, o teletrabalho pode ser uma estratégia eficaz para promover a conciliação entre o trabalho e a família (Morris, 2020). Porquanto, a mudança a que se assiste na organização do trabalho, com um número

crescente de empresas que vê o teletrabalho como uma mudança que veio para ficar, é promissora para a promoção da conciliação. Porém, apenas quando estiverem reunidas as condições para as famílias organizarem os seus tempos, de modo a assegurarem a separação entre os tempos de trabalho em casa, e os tempos de tarefas familiares e de lazer, poderá advir do teletrabalho uma medida efetivamente promotora da conciliação.

A experiência adquirida pelas empresas com o teletrabalho, durante a pandemia, pode ser utilizada para promover a conciliação entre a família e o trabalho dos seus colaboradores. Todavia, momentos de trabalho presencial são, apesar de tudo, essenciais para garantir a manutenção da cultura da empresa, garantir a socialização dos trabalhadores e a satisfação das suas necessidades sociais, entre outros aspetos.

2.2 Condições de trabalho

O trabalhador sentir que tem boas condições de trabalho, que tem acesso a tudo o que necessita para realizar o trabalho, e que trabalha num ambiente seguro (Easton & Van Laar, 2012), contribui para elevar as perceções de qualidade de vida no trabalho. A crise pandémica trouxe, nesta dimensão, desafios à gestão das organizações. Os desafios ocorreram nos trabalhadores que tiveram de transitar sem planeamento prévio para o teletrabalho, mas, principalmente, para os que tiveram de manter as suas atividades diárias em contacto com o público. Para quem está em teletrabalho, as principais dificuldades relativas às condições de trabalho advêm do próprio espaço físico para trabalhar e/ou do equipamento informático disponível. O primeiro questionário do Barómetro COVID-19, sobre teletrabalho, indicou que apenas 33% dos inquiridos indicava possuir todas as condições e recursos para poder trabalhar a partir de casa de forma eficaz (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020b). Para quem está a desempenhar o trabalho com atendimento ao público, os desafios são muito maiores.

Porventura, o contexto das unidades de saúde é aquele onde as condições de trabalho mais se deterioraram com a pandemia COVID-19, nomeadamente aquando da segunda e terceira vagas da pandemia. O reduzido número de equipamentos de proteção individual, bem como de equipamentos para a prestação de cuidados de saúde marcaram os primeiros meses da pandemia (e.g., Ordem dos Médicos, 2020). A acrescentar a esta situação, o contexto de risco acrescido de infeção pela COVID-19, o reduzido número de recursos humanos e camas de internamento, o cansaço acumulado de vários meses de trabalho sob elevados níveis de stresse, nos diversos serviços de saúde, principalmente os que lidam de forma direta com a COVID-19, observou-se juntos dos profissionais de saúde distúrbios psicológicos, fadiga e estigmas (World Health Organization, 2020).

Num contexto de pandemia e pós-pandemia, os gestores devem implementar medidas que garantam o trabalho em condições adequadas para salvaguardar a saúde física e psicológica dos seus colaboradores. Após quase dois anos de pandemia, a maioria das organizações já conseguiu se organizar de modo a garantir locais de trabalho seguros aos seus trabalhadores, porém, nos setores mais complexos, como a saúde e o setor social, sugere-se que as organizações procurem oferecer apoio psicológico aos seus trabalhadores, de modo a mitigar o impacto que a pandemia teve no *burnout*, no stresse e na deterioração do bem-estar dos colaboradores.

2.3 Satisfação com o trabalho e com a carreira

Estado emocional positivo resultante da avaliação da própria experiência profissional (Mathis & Jackson, 2003) é a definição mais comum de satisfação com o trabalho. São diversas as causas da satisfação com o trabalho. As condições de trabalho, a personalidade do trabalhador, o nível salarial e a responsabilidade social das empresas são as principais causas da satisfação com o trabalho (Robbins & Judge, 2017). Por exemplo, Vaziri et al. (2020), comparando diversos fatores organizacionais antes e

depois da pandemia de COVID-19, mostraram que as pessoas com determinadas características – i.e. pessoas que não gostam de tratar de assuntos do trabalho em casa, que se deparam com menor compreensão dos superiores hierárquicos perante as dificuldades, que tendem a lidar com os problemas de forma emocional e que sentiram elevado stresse tecnológico (e.g., decorrente da falta de formação no uso da tecnologia e do sentimento de que têm de estar disponíveis todo o tempo) –, perceberam maiores níveis de conflito na conciliação entre o trabalho e a família, o que, por sua vez, reduziu os níveis de satisfação com o trabalho e a produtividade. A transição não planeada para a realidade de teletrabalho pode ter agravado os níveis de insatisfação com o trabalho.

Bulinska-Stangrecka e Bagienska (2021) demonstraram que, durante a pandemia, boas relações entre os colegas e sentir apoio da organização contribuíram para os trabalhadores sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho, sendo esta relação mediada pela confiança. Também a evidência obtida por Jamal et al. (2021) mostrou que a autonomia no trabalho e o equilíbrio entre o trabalho e a família contribuíram para a satisfação das pessoas no trabalho em período de pandemia. Assim, os gestores, atentos à realidade profissional vivida em período de pandemia, devem reforçar as medidas promotoras das boas relações profissionais, confiança entre pares, autonomia, conciliação família-trabalho, entre outros aspetos, de modo a que o contexto vivido não contribua para dirimir a satisfação das pessoas com o trabalho.

2.4 Controlo no trabalho

Quando os trabalhadores sentem que têm oportunidade para colocar questões aos superiores hierárquicos pelas mudanças que ocorrem relativas ao seu trabalho, que são envolvidos nas decisões que os afetam, e que são chamados a dar a sua palavra para influenciar as mudanças a implementar, é provável que percecionem maiores níveis de controlo no trabalho e, conseqüentemente, maiores níveis de QVT. As mudanças ocorridas nas organizações, por força dos estados de emergência e confinamentos obrigatórios, foram, muito provavelmente, contrárias a este sentimento de controlo. As alterações impostas às organizações, seja porque eram obrigatórias por lei (e.g., teletrabalho obrigatório) ou porque eram necessárias para assegurar que não existia interrupção de serviços (e.g., equipas a funcionar em espelho) exigiram que todos os trabalhadores se ajustassem, sem grandes opções para negociar alternativas. Isto, pode ter conduzido a uma redução do controlo no trabalho. A autonomia no trabalho pode ter um papel importante tanto para influenciar o equilíbrio entre trabalho e família, quanto a satisfação com o trabalho (Jamal et al., 2021), pelo que aumentar a autonomia pode ser uma das estratégias a seguir para reduzir sentimentos de redução de controlo no trabalho em período de pandemia.

2.5 Empenhamento afetivo

O empenhamento afetivo respeita à ligação emocional do colaborador, à sua identificação e ao envolvimento com a organização (Allen & Meyer, 1996). Os colaboradores com elevada pontuação no empenhamento afetivo permanecem na organização porque querem (i.e., desejam fazê-lo). O empenhamento afetivo emerge quando o trabalhador se envolve, reconhece a importância do valor da organização e/ou a sua identidade resulta da associação a essa organização (Leal, 2012). Os colaboradores tendem a sentir-se mais empenhados afetivamente quando sentem que a organização os respeita, os trata de modo justo e lhes proporciona o apoio (Rego et al., 2004). Especificamente, espera-se que o empenhamento afetivo esteja relacionado com as experiências no trabalho e características da organização que levam o colaborador a sentir-se “psicologicamente confortável” (e.g., gestores acessíveis, tratamento justo dos colaboradores) e que aumentem o seu sentido de competência (e.g., tarefas estimulantes, obtenção de *feedback*) (Allen & Meyer, 1996). As evidências indicam que o empenhamento afetivo conduz a intenções de abandono da organização

mais reduzidas, menor *turnover*, a menor absentismo voluntário, menor atuação de forma negligente perante essa insatisfação, e melhores níveis de desempenho próprio do papel e extra-papel (Leal, 2012). O estudo de Mihalache e Mihalache (2021) mostrou que, durante a pandemia por COVID-19, tanto o apoio organizacional percebido quanto um supervisor acessível foram preditores do empenhamento afetivo. Assim, durante a pandemia por COVID-19 e no período pós-pandemia, os gestores devem acautelar que: os colaboradores sintam que as suas chefias dão apoio e estão acessíveis, estão a esforçar-se por os manter em segurança, que são tratados de forma justa, que existe um esforço por reduzir eventuais efeitos negativos do teletrabalho ou de redução dos níveis de atividade da empresa. Se, neste período conturbado, os colaboradores sentirem que foram bem tratados pelas organizações onde trabalham, é provável que retribuam, de futuro, com maiores níveis de empenhamento e envolvimento.

2.6 Stresse ocupacional

A COVID-19 não é apenas uma doença que se tem espalhado pelo mundo, provocando problemas físicos graves e até fatais, como também desencadeou elevados níveis de stresse no ser humano (Sultana et al., 2020). São diversos os fatores que provocam stresse no trabalho. Os principais são o excesso de trabalho, o reduzido suporte social, a falta de competências, os conflitos organizacionais, as reações emocionais, a falta de recursos e a insegurança no trabalho (Irfan et al., 2020; Organização Mundial da Saúde, 2020). No contexto da COVID-19, o medo de ser infetado e de infetar outros (Brooks et al., 2020) é outro fator que faz aumentar os níveis de stresse, nomeadamente em contextos profissionais de risco acrescido. Entre os profissionais expostos diretamente a riscos de infeção, principalmente os que trabalham na área da saúde, há evidências de esgotamento físico e mental, exaustão, redução da empatia, ansiedade, irritabilidade, insónia e diminuição das funções cognitivas e do desempenho (Cruz et al., 2020; The Lancet, 2020). Pelo menos um estudo internacional mostra que os enfermeiros que combatem a pandemia por COVID-19 estão sob pressão, sendo os seus níveis de stresse influenciados, entre outros fatores, pela ansiedade e pelo número de horas trabalhadas (Mo et al., 2020). Em Portugal, os resultados do terceiro questionário do Barómetro COVID-19 indicaram que quase três em cada quatro (72,2%) dos profissionais de saúde apresentavam níveis médios ou elevados de exaustão emocional e valores semelhantes de *burnout* (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020a). A deterioração da qualidade de vida destes profissionais é, infelizmente, uma evidência. Urge identificar formas de mitigar os problemas e intervir de modo a procurar construir locais de trabalho saudáveis.

Apesar do número elevado de evidências do impacto da pandemia por COVID-19 no stresse dos colaboradores na área da saúde, trabalhadores de outros setores sofrem, igualmente, consequências ao nível deste indicador. Existem estudos que analisam o impacto da pandemia nos níveis de stresse de professores (Rojas et al., 2020), profissionais da restauração (Lippert et al., 2021), polícias (Li et al.), trabalhadores de hotéis (Yu et al., 2021), entre outros.

2.7 Bem-estar geral

De acordo com o significado mais comumente aceite, o bem-estar (subjetivo ou psicológico) consiste num conjunto de julgamentos avaliativos e reações emocionais relativas ao grau em que a própria experiência é sentida como satisfatória, agradável e positiva (Blanch et al., 2010). O bem-estar subjetivo é composto por um fator cognitivo (e.g., satisfação de vida) e dois fatores emocionais (e.g., afetos positivos e afetos negativos) que definem o nível de felicidade percebida (Diener et al., 2017; Zanon et al., 2020). A academia tem-se mostrado preocupada com o efeito da pandemia e do isolamento no bem-estar das pessoas. Diversos estudos na área do bem-estar surgiram após o aparecimento da pandemia (Brand et al., 2020; Brooks et al., 2020; Maugeri et al., 2020; Paulino et al., 2020; Sibley et al., 2020; Trougakos et al., 2020; Yu et al., 2021;

Zacher & Rudolph, 2020). A pandemia por COVID-19 representa uma crise de saúde pública e uma crise económica, mas também tem uma dimensão psicológica, dado que está associada à diminuição de aspetos determinantes do bem-estar subjetivo, nomeadamente os afetos negativos, os afetos positivos e a satisfação com a vida (Zacher & Rudolph, 2020). Há evidências de que a pandemia por COVID-19 fez (Zacher & Rudolph, 2020): (a) diminuir os níveis de contentamento das pessoas com os aspetos relevantes da vida, como, por exemplo, trabalho e relações sociais; (b) reduzir a vivência de emoções positivas, como o entusiasmo e a alegria; (c) aumentar a vivência de emoções negativas como a angústia, tristeza e medo. Em Portugal, também a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) reconheceu que a pandemia provocou rapidamente efeitos negativos não só na saúde física, mas também na saúde psicológica. A pandemia por COVID-19 provocou “uma diminuição geral do bem-estar e um aumento do stresse e dos problemas de saúde psicológica/mental, como a ansiedade e a depressão” (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020, p. 7). São muitas as evidências de que a pandemia teve efeitos negativos no bem-estar geral das pessoas, e consequentemente, na qualidade de vida das pessoas no trabalho. Sugere-se aos gestores a identificação e implementação de estratégias para reduzir os impactos negativos da pandemia no bem-estar geral, nomeadamente adotarem uma comunicação aberta, franca e transparente. A prática de meditação *mindfulness*, comportamentos de empatia, generosidade e gratidão para com os outros são atividades sugeridas por Zanon et al. (2020, p. 8) para aumentar o bem-estar subjetivo durante a pandemia e nos períodos pós-pandemia.

3 CONCLUSÃO

As evidências disponíveis até ao momento mostram que diversas consequências podem ocorrer, nas diversas facetas da qualidade de vida no trabalho, devido à pandemia por COVID-19. Foram apresentadas as principais evidências para cada uma das facetas da QVT. Atendendo a que a pandemia por COVID-19 – seja pela ansiedade e medo que provoca, seja pelas alterações das condições de trabalho que origina – tem implicações, tanto diretas quanto indiretas, nos comportamentos das pessoas no trabalho, como por exemplo na efetividade do trabalho (Troughakos et al., 2020), no desempenho da tarefa (Gunaydin, 2021; Kumar et al., 2021), nos comportamentos de cidadania organizacional (Yu et al., 2021) e na identificação trabalhador-cliente (Yu et al., 2021), propõe-se que as organizações e os gestores procurem desenvolver estratégias para mitigar os efeitos adversos da pandemia nos seus trabalhadores.

As organizações podem procurar mitigar os efeitos da pandemia por COVID-19, por exemplo reforçando o apoio ao trabalhador, quer ao nível da saúde e segurança no trabalho, quer ao nível da participação de equipamentos e meios de trabalho, indispensáveis para o desenvolvimento do teletrabalho (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020b). Por outro lado, as organizações devem também ajudar os colaboradores a mitigar a ansiedade, oferecendo formação em métodos eficazes de lidar com as emoções, bem como estratégias para assegurar que estes satisfazem as suas necessidades psicológicas (Troughakos et al., 2020). A formação e seminários (ou *webinars*) sobre tópicos como a resiliência, a gestão do stresse, e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal podem ser particularmente benéficos (Troughakos et al., 2020).

AGRADECIMENTOS

Agradece-se o apoio financeiro do Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV) UID/04748/2020, um programa financiado pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia/ Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82. <https://doi.org/10.1177/0971685812470345>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The influence of work-family conflict on burnout during the COVID-19 Pandemic: The effect of teleworking overload. *International journal of environmental research and public health*, 18(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Blanch, J. M., Sahagún, M. A., Cantera, L. M., & Cervantes, G. (2010). Questionnaire of General Labor Well-Being: Structure and Psychometric Properties. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 157-170.
- Brand, R., Timme, S., & Nosrat, S. (2020). When Pandemic Hits: Exercise Frequency and Subjective Well-Being During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11(2391). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.570567>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Bulinska-Stangrecka, H., & Bagienska, A. (2021, 02/01/). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Moscon, D. C. B., Micheletto, M. R. D., Esteves, G. G. L., Delben, P. B., Queiroga, F., & Carlotto, P. A. C. (2020). COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20, I-III. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000200001&nrm=iso
- Diener, E., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Oishi, S., Tay, L., Wirtz, D., & Lutes, L. D. (2017). Findings all psychologists should know from the new science on subjective well-being. *Canadian Psychology*, 58(2), 87-104. <https://doi.org/10.1037/cap0000063>
- Easton, S., & Van Laar, D. (2012). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRWoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life*. University of Portsmouth. <http://www.qowl.co.uk/researchers/WRQoL%20User%20manual%202nd%20Ed%20ebook%20Feb%202018%2055.pdf>
- Escola Nacional de Saúde Pública (2020a). *Resultados do Questionário 3: Profissionais de saúde exaustos, para além de um número pouco aceitável de infetados?* <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/resultados-do-questionario-3-profissionais-de-saude-exaustos-para-alem-de-um-numero-pouco-aceitavel-de-infetados/>
- Escola Nacional de Saúde Pública (2020b). *Saúde Ocupacional - Barómetro COVID-19*. <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/wp-content/uploads/2020/06/barometro-teletrabalho-resultados16.06.2020.pdf>
- Fontinha, R., Van Laar, D., & Easton, S. (2018). Quality of working life of academics and researchers in the UK: the roles of contract type, tenure and university ranking. *Studies in Higher Education*, 43(4), 786-806. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1203890>
- Gunaydin, H. D. (2021). Impacts of Personality on Job Performance Through COVID-19 Fear and Intention to Quit. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/003329412111040433>

- Hales, C. (1987). Quality of working life, job redesign and participation in a service industry: A rose by any other name? *Service Industries Journal*, 7(3), 253-273. <https://doi.org/10.1080/02642068700000032>
- Hong, X., Liu, Q., & Zhang, M. (2021). Dual Stressors and Female Pre-school Teachers' Job Satisfaction During the COVID-19: The Mediation of Work-Family Conflict. *Frontiers in Psychology*, 12(2175). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.691498>
- INE (2021a). *Indicador de clima económico*. Retrieved 15 de Novembro de 2021 from <http://www.ine.pt>
- INE (2021b). *Indicador de confiança dos consumidores*. Retrieved 15 de Novembro de 2021 from <http://www.ine.pt>
- INE (2021c). *Taxa de desemprego (Série 2021 - %) por Local de residência (NUTS - 2013) e Sexo; Trimestral - INE, Inquérito ao emprego (Séries - 2021)*. Retrieved 15 de Novembro de 2021 from <http://www.ine.pt>
- Irfan, M., Naeem, F., Afridi, M. I., & Javed, A. (2020). Prevention of occupational stress in health-care workers during COVID-19 pandemic. *Indian Journal of Psychiatry*, 62, S495-S497. https://doi.org/10.4103/psychiatry.indianjpsychiatry_844_20
- Jamal, M. T., Alalyani, W. R., Thoudam, P., Anwar, I., & Bino, E. (2021). Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(20), 11449. <https://doi.org/10.3390/su132011449>
- Karakose, T., Yirci, R., & Papadakis, S. (2021). Exploring the Interrelationship between COVID-19 Phobia, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Life Satisfaction among School Administrators for Advancing Sustainable Management. *Sustainability*, 13(15), 8654. <https://doi.org/10.3390/su13158654>
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(4), 409-423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20099>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. L. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40(12), 6308-6323. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Leal, S. (2012). *As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho* [Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, Universidade de Coimbra]. Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/23332>
- Li, J. C. M., Cheung, C. K., Sun, I. Y., Cheung, Y. K., & Zhu, S. M. Work-Family Conflicts, Stress, and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers Amid the COVID-19 Pandemic. *Police Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/10986111211034777>
- Lippert, J. F., Furnari, M. B., & Kriebel, C. W. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Occupational Stress in Restaurant Work: A Qualitative Study. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10378. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910378>
- Martins, R. (2021, 7 Fev). Pais em teletrabalho com filhos pequenos estão desprotegidos e sem alternativas. *Público*. <https://www.publico.pt/2021/02/07/economia/noticia/pais-teletrabalho-filhos-estao-desprotegidos-alternativas-1949592>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*. Thomson South-Western.
- Maugeri, G., Castrogiovanni, P., Battaglia, G., Pippi, R., D'Agata, V., Palma, A., Di Rosa, M., & Musumeci, G. (2020). The impact of physical activity on psychological health during Covid-19 pandemic in Italy. *Heliyon*, 6(6), e04315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04315>

- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2021). How workplace support for the COVID -19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Mo, Y., Deng, L., Zhang, L., Lang, Q., Liao, C., Wang, N., Qin, M., & Huang, H. (2020). Work stress among Chinese nurses to support Wuhan in fighting against COVID-19 epidemic. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1002-1009. <https://doi.org/10.1111/jonm.13014>
- Morris, D. (2020). Teleworking as the "New Normal" presents challenges for employers. *Insurance Advocate*, 131(6), 18-18. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=143565110&site=ehost-live&scope=site>
- Nova SBE, & CIP (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. https://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- Ordem dos Médicos (2020). *Falta de equipamentos de proteção para profissionais estão a ser calcanhar de Aquiles no combate ao novo coronavírus (Nota de Imprensa 17 Mar 2020)*. Consultado a 31 de dezembro de 2021 em https://ordemdosmedicos.pt/wp-content/uploads/2020/03/2020.03.17_NI-Falta-de-equipamentos-de-protec%CC%A7a%CC%83o-para-profissionais-esta%CC%83o-a-ser-calcanhar-de-Aquiles-no-combate-ao-novo-coronavi%CC%81rus.pdf
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Crise económica, pobreza e desigualdades – Relatório sobre impacto socioeconómico e saúde mental em Portugal*. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/crise_econaomica_pobreza_e_desigualdades.pdf
- Organização Mundial da Saúde (2020). *Doing what matters in times of stress: an illustrated guide*. <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1276043/retrieve>
- Our World In Data. (2021). *Share of people vaccinated against COVID-19, Nov 8, 2021*. <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&facet=none&pickerSort=asc&pickerMetric=location&Metric=People+vaccinated+%28by+dose%29&Interval=7-day+rolling+average&Relative+to+Population=true&Align+outbreaks=false&country=~PRT>
- Paulino, M., Dumas-Diniz, R., Brissos, S., Brites, R., Alho, L., Simões, M. R., & Silva, C. F. (2020). COVID-19 in Portugal: exploring the immediate psychological impact on the general population. *Psychology, Health & Medicine*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1808236>
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218.
- Roan, A. M., & Diamond, C. (2003). Starting out: The quality of working life of young workers in the retail and hospitality industries in Australia. *International Journal of Employment Studies*, 11(2), 91-119. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22681793&site=ehost-live&scope=site>
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rojas, O., Martínez, M., & Rifo, R. (2020). Gestão diretiva e estresse laboral do profissional docente: um olhar a partir da pandemia COVID-19. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 1226-1241. <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i3.14360>
- Sibley, C. G., Greaves, L. M., Satherley, N., Wilson, M. S., Overall, N. C., Lee, C. H. J., Milojev, P., Bulbulia, J., Osborne, D., Milfont, T. L., Houkamau, C. A., Duck, I. M., Vickers-Jones, R., & Barlow, F. K. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic and nationwide lockdown

- on trust, attitudes toward government, and well-being. *American Psychologist*, 75(5), 618-630. <https://doi.org/10.1037/amp0000662>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Dong-Jin, L. (2001). A new measure of Quality of Work Life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Sultana, U. S., Tarofder, A. K., Darun, M. R., Haque, A., & Sharief, S. R. (2020). Authentic leadership effect on pharmacists job stress and satisfaction during COVID-19 pandemic: Malaysian perspective. *Talent Development & Excellence*, 12, 1824-1841. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=144289677&site=ehost-live&scope=site>
- Tavares, C. (2020). *Conciliar trabalho e família em tempos de covid-19*. <https://www.apee.pt/projects-dois/publicacoes/artigos-publicados/262-conciliar-trabalho-e-familia-em-tempos-de-covid-19>
- The Lancet (2020). COVID-19: protecting health-care workers. *The Lancet*, 395(10228), 922. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30644-9](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30644-9)
- Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000739>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12-155.
- World Health Organization. (2020). *The COVID-19 risk communication package for healthcare facilities*. WHO Regional Office for the Western Pacific. <https://iris.wpro.who.int/handle/10665.1/14482>
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2020). Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/amp0000702>
- Zanon, C., Dellazzana-Zanon, L., Wechsler, M., Fabretti, R., & Rocha, K. (2020). COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. *Estudos de Psicologia*, 37. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2020000100506&nrm=iso