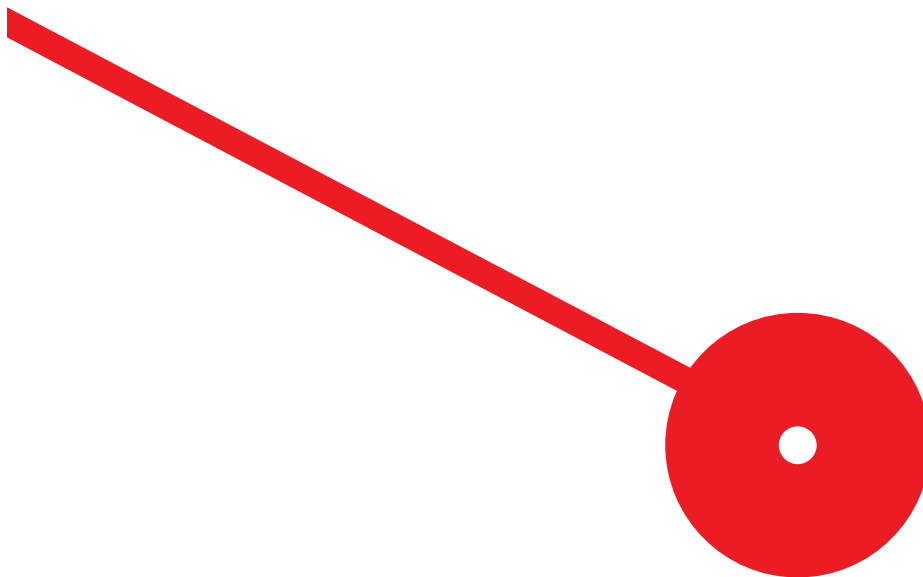




Work-life balance na perspetiva da Geração Y

Cátia Duarte Parente

10/2022



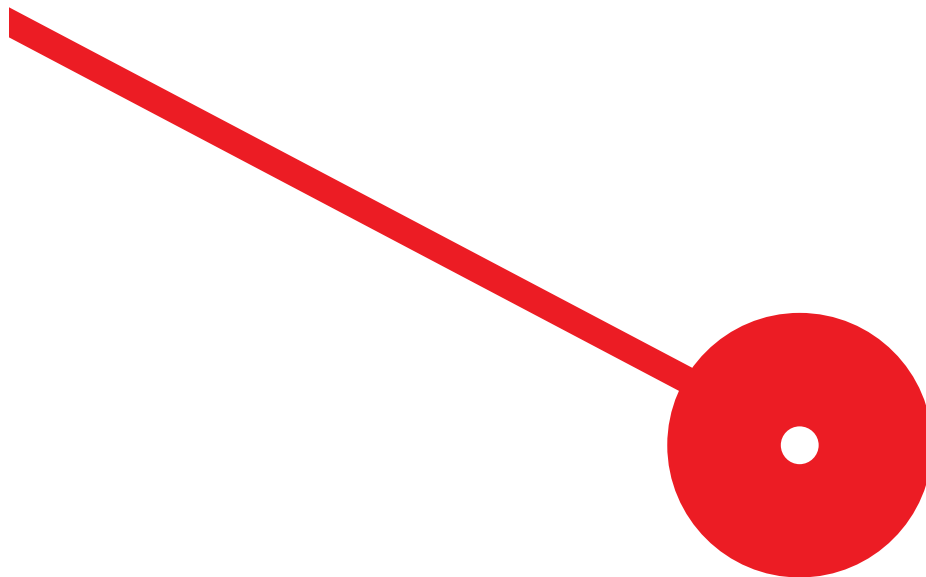
Cátia Duarte Parente. *Work-life balance* na perspetiva da Geração Y
10/2022



Work-life balance na perspetiva da Geração Y

Cátia Duarte Parente

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação das Docentes Doutora Dora Cristina Moreira Martins e Doutora Ana Isabel Couto



Agradecimentos

Obrigada..

A todos e todas que durante esta jornada demonstraram o seu apoio, carinho e paciência, que me deram força e motivação para continuar e para não desistir deste projeto.

Às Professoras Dora Martins e Ana Isabel Couto pela paciência, pela orientação e pelo acompanhamento durante todo este período.

A todos os Participantes deste estudo pelo tempo despendido, simpatia e pelo contributo indispensável.

E um especial obrigada..

Aos meus pais, irmã, namorado e amigas pela ajuda, por me motivarem e não me deixarem desistir. Sem vocês, não estaria agora a concluir esta importante etapa da minha vida.

Resumo:

O presente estudo tem como principal objetivo compreender que aspetos do *Work-life balance* são valorizados pela Geração Y, ou seja, indivíduos nascidos entre 1981 e 1996. Pretendeu-se entender qual a relação entre as dimensões vida pessoal/familiar e vida profissional, bem como de que forma se influenciam; analisou-se quais as práticas organizacionais mais relevantes para a Geração Y e examinou-se a experiências da Geração Y relativamente ao home-office.

Para a prossecução destes objetivos, definiu-se uma metodologia eminentemente qualitativa e como técnica principal de recolha de informação: a entrevista. Foram, neste sentido, realizadas 12 entrevistas, de cariz semi estruturado, a um conjunto de indivíduos, que reunissem cumulativamente os seguintes critérios: pertencer à Geração Y, estarem no mercado de trabalho há pelo menos 6 meses e terem estado em home-office pelo menos 3 meses.

Os principais resultados do estudo demonstraram que a Geração Y valoriza fatores que permitam a conciliação entre o trabalho-família e família-trabalho, com foco na flexibilidade, contudo o fator WLB não é o principal motivo pelo qual leva os participantes a mudarem de emprego, mas sim o projeto, a empresa e as condições financeiras. A dificuldade em desligar do trabalho e a gestão de tempo são um entrave no WLB, tendo ficado igualmente evidente que famílias com filhos sintam maior dificuldade em conciliar dimensões do que famílias sem filhos. A GY sente-se satisfeita com as práticas implementadas pelas empresas, principalmente com o suporte das suas chefias. O home-office trouxe impactos negativos e positivos relativamente ao WLB, contudo acredita-se que o balanço final seja positivo por ser uma prática que os participantes desejam que permaneça nas empresas.

Palavras chave: *Work-life balance*; Geração Y; *Home-office*; equilíbrio família-trabalho; equilíbrio trabalho-família; diferenças geracionais

Abstract:

The main objective of this study is to realize which aspects of Work-life balance are valued by Generation Y, individuals born between 1981 and 1996. It was intended to understand the relationship between the personal/family life and Work-life dimensions, as well as how they influence each other; it was analyzed which organizational practices are most relevant to Generation Y; as well the experiences of Generation Y regarding the home-office.

In order to accomplish these objectives a qualitative methodology was defined and as the main technique for gathering information: the interview. To this end, 12 semi-structured interviews were carried out with a set of individuals who cumulatively met the following criteria: belonging to Generation Y, having worked in the company for at least 6 months and having been at home-office for at least 3 months.

The main results of the study showed that Generation Y values factors that allow the conciliation between work-family and family-work, with a focus on flexibility, however the WLB factor is not the main reason why participants change jobs, but the project, the company and the financial conditions. The difficulty in disconnecting from work and time management are an obstacle in the WLB, it is also understood that families with children find it more difficult to reconcile dimensions than families without children. GY feel satisfied with the practices implemented by the companies, especially with the support of their managers. The home-office brought negative and positive impacts in relation to the WLB, however it is believed that the final balance is positive because it is a practice that the participants want to remain in the companies.

Key words: Work-life balance; Generation Y; Home-office; family-work balance; work-family balance; generational differences

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	3
1.1 <i>Work-life balance</i> : clarificação conceptual	4
1.1.1 O Paradigma negativo : conflito entre trabalho-família	7
1.1.2 O Paradigma positivo : enriquecimento da relação trabalho-família.....	8
1.2 <i>Work-life balance</i> nas organizações	10
1.2.1 Teletrabalho	13
1.3 Diversidade Geracional	15
1.3.1 <i>A Geração Y</i> : principais características	18
1.4 WLB e a Geração Y	19
Capítulo II – Metodologia de Investigação	22
2.1 Objetivos do Estudo	23
2.2 Metodologia do Estudo	23
2.3 Técnica e processo de recolha de informação	23
2.4 Tratamento e análise de informação.....	25
2.5 Seleção e caracterização dos participantes	27
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	31
3.1 Caracterização da relação Trabalho-Família e Família-Trabalho	32
3.2 Implicações entre a relação Trabalho-Família e Família-Trabalho	35
3.3 Práticas de WLB.....	38
3.4 Perceção dos fatores de WLB	43
3.5 Impactos do <i>home-office</i> no WLB	47
3.6 A perceção do WLB nas diferentes gerações.....	50
Capítulo IV – Discussão dos Resultados e conclusões.....	55
4.1 O WLB para a Geração Y	56
4.2 Práticas organizacionais de WLB valorizadas pela GY	57

4.3	Experiência do Home-office no WLB para a GY	60
4.4	Perceção da GY sobre as restantes Gerações no WLB	61
4.5	Conclusões finais.....	62
Referências bibliográficas		66
Apêndices.....		72
Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado		73
Apêndice II – Guião de Entrevista – Questões Sociodemográficas		74
Apêndice III – Guião de Entrevista – Questões Entrevista.....		75
Apêndice IV – Tabela síntese dos perfis dos Participantes		76

Índice de Figuras

Figura 1. Fontes de conflitos entre papéis Profissionais e Familiares (Greenhaus & Beutell, 1985)	7
Figura 2. Model of Work-Family Enrichment (Greenhaus & Powell, 2006).....	9
Figura 3. The Generations Defined (Dimock, 2019, página 3)	16

Índice de Tabelas

Tabela 1. Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador	15
Tabela 2. Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações	15
Tabela 3. Categorização da análise dos dados.....	27
Tabela 4. Caracterização dos participantes, de acordo com as variáveis ano de nascimento e sexo	28
Tabela 5. Caracterização dos participantes, de acordo com as variáveis estado civil e agregado familiar.....	28
Tabela 6. Caracterização dos participantes de acordo com as variáveis área de qualificação e funções	29
Tabela 7. Caracterização dos participantes de acordo com as variáveis horário de trabalho e flexibilidade de horário.....	30

Lista de abreviaturas

GX – Geração X

GY – Geração Y

GZ – Geração Z

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

WLB – *Work-life balance*

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A Geração Y reporta-se a indivíduos nascidos entre 1981 e 1996 e, segundo Dimock (2019), é considerada uma geração que aceita facilmente mudanças e está constantemente à procura de desafios (Bencsik et al, 2016; Santos & Mendes, 2013). Deste modo, torna-se difícil uma empresa “segurar” os trabalhadores desta geração se não aplicarem medidas que sejam adequadas aos padrões motivacionais desta geração.

A GY valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional, o WLB é um dos fatores que esta geração pondera aquando escolha de emprego (Buzza, 2017). O WLB tem ganho mais importância, também devido às questões emergentes associadas às transformações da sociedade, política e do meio empresarial das últimas décadas (Kohll, 2018; Andrade, 2015; Crosbie & Moore, 2004; Tariq et al., 2012).

Esta geração foi a primeira geração que cresceu no *boom* da era tecnológica, pelo que têm um grande conhecimento no mundo digital, cresceram com o avanço da internet, bem como a evolução da tecnologia dos telemóveis e computadores (Kaifi et al, 2012; Bencsik et al, 2016; Santos & Mendes, 2013; Okros, 2020), o que tornou mais simples a adaptação ao teletrabalho aquando do surgimento do COVID-19. O regime de teletrabalho veio melhorar o WLB e a flexibilidade no trabalho (Crosbie & Moore, 2004; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

Neste sentido, o presente estudo apresenta como objetivo geral compreender a perspetiva da GY relativamente ao WLB. Os objetivos específicos são: (1) compreender como é que as dimensões da vida pessoal e da vida profissional da GY se influenciam; (2) identificar as práticas organizacionais no domínio do WLB mais valorizadas pela GY e (3) explorar as perceções da GY sobre a experiência do home-office no WLB.

A dissertação está dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico dos temas centrais da pesquisa: WLB, incluindo a clarificação conceptual bem como o WLB nas organizações; diversidade geracional, com foco na Geração Y; e o WLB e a Geração Y. O segundo capítulo explana a metodologia utilizada, os objetivos de investigação, a técnica de recolha de informação privilegiada, de tratamento e análise da informação, bem como a caracterização dos participantes no estudo. Já no terceiro capítulo apresentam-se os resultados decorrentes das entrevistas realizadas. No quarto, e último, capítulo são discutidos os resultados obtidos em diálogo com a teoria, bem como as principais conclusões do estudo, limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 *Work-life balance*: clarificação conceptual

O conceito de *Work-life balance* traduz-se por “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal”. Trata-se de um conceito que aborda a conceção e manutenção de um ambiente de trabalho favorável/saudável, que ao mesmo tempo suporta o equilíbrio entre as responsabilidades pessoais e profissionais dos indivíduos (Dhas, 2015). A literatura científica neste domínio defende que a harmonia neste equilíbrio para além de beneficiar os indivíduos e respetivas famílias, também fortalece a lealdade, produtividade e responsabilidade dos mesmos para com as empresas. (Dhas, 2015; Iacovoïu, 2020; Andrade, 2015 e Tariq et al., 2012). Já Clark (2000) define equilíbrio como a satisfação e a boa performance, tanto na vida pessoal como na vida profissional, ocorrendo o mínimo de conflitos entre ambos.

No entanto, o conceito e definição de WLB tem significados e características diferentes para grupos diferentes, e varia de pessoa para pessoa (Lockwood, 2003; Kohll, 2018). Delecta (2011) esclarece que o WLB é definido como a capacidade do indivíduo cumprir as suas responsabilidades profissionais e familiares, bem como outros compromissos e atividades de carácter não profissional nem familiar. Segundo a autora, se o indivíduo alocar o tempo necessário em cada dimensão da sua vida, sem ter que “roubar” tempo a outra dimensão, significa que conseguiu alcançar o equilíbrio.

Para um mapeamento das definições do conceito de *Work-life balance*, Lockwood (2003) detalha os significados dos termos usados no contexto de WLB. Declara que o termo trabalho/família foi mais usado no passado, e que atualmente utilizam-se títulos que incluam a frase trabalho/vida, para incluir áreas fora do foro familiar, incluindo assim atividades do âmbito pessoal. Clarifica que o equilíbrio trabalho/vida, do ponto de vista do indivíduo, é o dilema de gerir as obrigações no trabalho com as responsabilidades pessoais/familiares, já do ponto de vista da organização, é o desafio de criar uma cultura empresarial com o objetivo que os trabalhadores se foquem nas suas funções enquanto se encontram no horário laboral. Define o conflito trabalho/família como a pressão sentida entre o trabalho e as responsabilidades familiares. Esclarece que as iniciativas de WLB são políticas e práticas estabelecidas pela organização que têm como objetivo permitir que os trabalhadores realizem as suas tarefas e que, ao mesmo tempo, permita a flexibilidade para lidar com os compromissos pessoais/familiares. Por fim, apresenta a cultura do trabalho/família como a cultura da organização que reconhece e respeita as

responsabilidades e obrigações familiares dos próprios funcionários e incentiva a gestão e os funcionários a trabalharem em conjunto para atender às necessidades pessoais e profissionais dos mesmos.

O *Work-life balance* tem sido um tema cada vez mais debatido devido à dificuldade que as pessoas encontram em conciliar o trabalho com a vida pessoal e, principalmente, familiar (Greenhaus & Beutell, 1985; Andrade, 2015). A abordagem sobre o WLB tem evoluído, ganhando mais significado e importância, e tem vindo a ser discutido como uma questão emergente associada às transformações da sociedade, política e do meio empresarial das últimas décadas (Kohll, 2018; Andrade, 2015; Crosbie & Moore, 2004; Tariq et al., 2012).

Uma das principais transformações está mais diretamente ligada ao nível organizacional, em particular associada ao aumento das altas taxas de participação da força de trabalho feminina entre os anos 60 e 70 do século XX (Dhas, 2015; Andrade, 2015). Esta participação ativa e crescente no mundo do trabalho das mulheres, foi sobretudo devido a uma maior progressão, qualificação das mulheres, aumento das exigências económicas entre a família, no qual passa a ser indispensável o contributo do salário feminino nas despesas da família (Andrade, 2015). A entrada do sexo feminino no mercado de trabalho trouxe dificuldades na gestão da vida familiar, pois quando ambos os géneros passam a ser uma família de “dupla-carreira” e de “duplo rendimento”, isto é, ambos os indivíduos do casal trabalham, competem diariamente entre o equilíbrio do exercício da função profissional com a vida profissional e familiar, emergindo por vezes, conflito neste equilíbrio (Andrade, 2015). Consequentemente, a introdução da mulher no mundo laboral fez com que a mesma desempenhasse em simultâneo o papel de mãe/dona de casa e de profissional, levando a uma possível sobrecarga e conflito na gestão das duas dimensões (Andrade, 2015; Crosbie & Moore, 2004; Guerreiro & Pereira, 2006). Adicionalmente, Hill (2005) acrescenta, que segundo a sua pesquisa, os pais investem mais horas na sua profissão e menos na família, do que as mães que também exercem a sua profissão. Paralelamente a estas transformações nos padrões familiares, surgem novos conceitos de família complementares ao de família tradicional, nomeadamente o de famílias monoparentais e de famílias recompostas e mistas (Guerreiro & Pereira, 2006).

Os indivíduos, em geral, possuem várias responsabilidades que competem entre si: o trabalho, os filhos, as lidas da casa, o/a cônjuge e por vezes a responsabilidade de cuidar dos mais idosos, o que coloca uma pressão nos indivíduos, nas famílias e nas próprias

comunidades (Dhas, 2005). Torna-se então um aspeto importante a criação de um equilíbrio entre o trabalho, a família e a vida pessoal, que promova a saúde do indivíduo e também um ambiente de trabalho saudável (Kohll, 2018). O equilíbrio ajuda a reduzir o stress e a prevenir o burnout, problemas de saúde que são comuns no trabalho e podem ter repercussões negativas na saúde mental, tal como depressão e ansiedade, como também na saúde física como problemas cardíacos ou digestivos, para além de que diminui o desempenho do indivíduo nas tarefas profissionais (Kohll, 2018).

Iacovoiu (2020) acrescenta que os resultados da sua análise comparativa demonstram que o tempo dispensado para a vida pessoal dos indivíduos é inferior na maioria dos países onde a percentagem de indivíduos com elevadas horas de trabalho é mais alta, insinuando que o trabalho para além das horas normais afeta negativamente o WLB e reduz o tempo que os indivíduos dispõem às dimensões do lazer e da vida pessoal. Nessa análise comparativa, Iacovoiu (2020) demonstra que Portugal, comparativamente à média de 26 países da União Europeia, encontra-se em 8º lugar relativamente à média de horas trabalhadas (a média de horas trabalhadas anualmente por indivíduo na UE é de 1.610h e em Portugal é de 1.722h); relativamente a horas dedicadas à vida pessoal, incluído horas de sono e horas de refeição, por semana, e comparativamente à média de 25 países da UE, Portugal encontra-se em 7º lugar (a média da UE é de 15.2h, a de Portugal é de 14.9h. Tendo em conta os resultados, para promover o WLB é necessário, essencialmente, aplicar medidas de flexibilidade de horário devido à quantidade excessiva de horas que os indivíduos passam no trabalho (Iacovoiu, 2020; Dhas, 2015; Guerreiro & Pereira, 2006).

As dimensões trabalho e família, apesar de diferentes estão relacionados e influenciam-se mutuamente. Clark (2000) introduz na literatura a teoria “Work/Family Border Theory”, na qual menciona que a relação principal destas duas esferas não é emocional, mas sim humana, pois as pessoas realizam a transição entre os dois mundos diariamente, moldam e separam assim a vida pessoal/familiar da vida profissional e vice-versa, ou seja, fazem a passagem das fronteiras trabalho-família. O autor defende que o trabalho (vida profissional) e a casa (vida familiar) diferem em aspetos como o tipo de linguagem e o tipo de comportamento, e que por isso, para algumas pessoas a transição torna-se mais fácil, pois os dois mundos são semelhantes e, de alguma forma, compatíveis um com o outro em vários aspetos; já para outras pessoas a passagem entre as fronteiras torna-se mais difícil devido às suas diferenças (Clark, 2000, pp.750-751).

1.1.1 O Paradigma negativo: conflito entre trabalho-família

Na generalidade das sociedades modernas, a vida profissional e não profissional (isto é, familiar, social e pessoal) estão constantemente em competição, levando a um conflito que pode afetar um dos domínios, prevalecendo um sobre o outro, e em muitas situações os trabalhadores vêm-se obrigados a escolher entre a família ou a carreira profissional (Guerreiro & Pereira, 2006). Tal fenómeno sucede quando o desempenho de um dos papéis dificulta o desempenho do outro, suscitando assim um conflito entre eles (Greenhaus & Beutell, 1985).

Para explicar o conflito entre o trabalho e a família é apresentada a teoria preconizada por Greenhaus & Beutell (1985). Segundo esta teoria, o conflito entre trabalho e família tem impactos negativos e dificulta a conciliação entre estes dois papéis, afetando o desempenho um do outro (*negative spill-over effect*). Kahn et al. (as cited in Greenhaus & Beutell, 1985, p.77) define este conflito como “ocorrência simultânea de dois, ou mais, conjuntos de pressões, de modo que a conformidade de um dificulte o cumprimento do outro”.

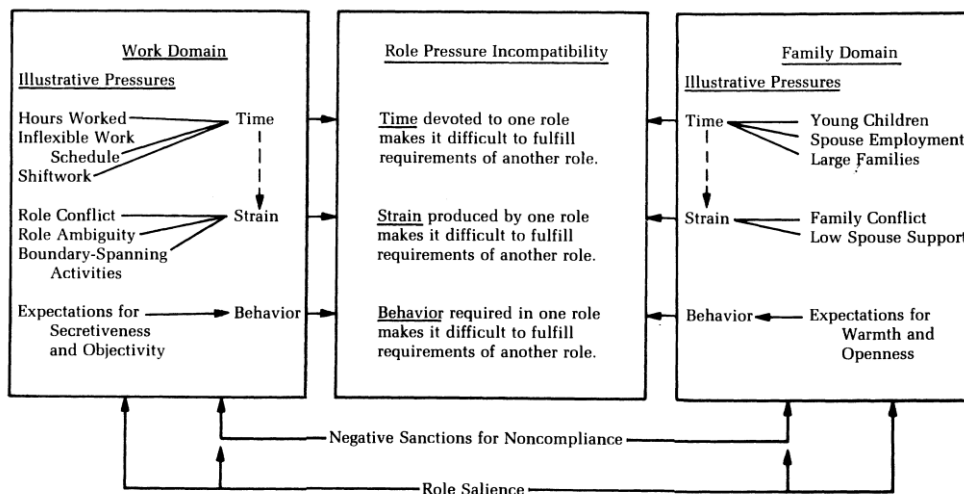


Figura 1. Fontes de conflitos entre papéis Profissionais e Familiares (Greenhaus & Beutell, 1985)

Segundo Greenhaus & Beutell (1985), esta teoria tem por base 3 dimensões diferentes que afetam o conflito (Figura 1). O primeiro conflito está relacionado com o tempo (*time-based*), isto é, o tempo dispensado num dos papéis, dificulta a disponibilidade que o indivíduo terá para executar as responsabilidades do outro. Relativamente ao trabalho, o tempo despendido pode ser por motivos relacionados com a realização de horas extras,

horário inflexível e trabalho por turnos, enquanto que na família a maioria do tempo pode ser consumido a cuidar dos filhos e outros elementos do agregado familiar, a realizar tarefas domésticas diárias e a conciliar o seu tempo com o trabalho do cônjuge. A incompatibilidade entre o tempo de cada papel leva ao segundo conflito que se baseia na tensão (*strain-based*). Os papéis tornam-se incompatíveis quando a tensão criada por um dificulta o desempenho do outro. Algumas exigências do trabalho, tais como os mesmos fatores que levam ao conflito de tempo (horas extras, horário inflexível e trabalho por turnos), podem igualmente criar tensão no domínio familiar. Na família, os fatores do conflito de tempo também se associam aos da tensão, acrescentando o fator da falta de apoio entre cônjuges, dificultando a gestão dentro da família e, por vezes, o conflito direto entre os cônjuges. O conflito relacionado com o comportamento (*behavior-based*), defende que os comportamentos no desempenho de um dos papéis não são válidos para o desempenho do outro papel, tornando-se disfuncionais (Greenhaus & Beutell, 1985). Conforme sugere a figura 1, espera-se que o comportamento no trabalho enfatize a autoconfiança, a estabilidade emocional, a agressividade e a objetividade, tal como sugere Schein (as cited in Greenhaus & Beutell, 1985). Relativamente à família, espera-se que os comportamentos no seio da família sejam afetuosos, estimulantes e emocionais, pois se uma pessoa não consegue separar os tipos de comportamentos entre os diferentes papéis, é provável que exista um conflito (Greenhaus & Beutell, 1985).

Como consequências do conflito trabalho-família no âmbito profissional, destacam-se, segundo Andrade (2015), a insatisfação e o possível desejo de abandonar a atividade profissional, o aumento do stress e absentismo e uma diminuição da produtividade. Dhas (2015), defende que a quantidade de tempo despendido no trabalho é o fator que mais influencia o conflito entre trabalho-família, para além de outros fatores como sobrecarga de trabalho, insatisfação, apoio do supervisor e/ou colegas e o uso extensivo de tecnologias de comunicação que confunde a barreira entre trabalho e casa.

1.1.2 O Paradigma positivo : enriquecimento da relação trabalho-família

Considerando a perspetiva de Greenhaus & Powell (2006), a relação dos distintos papéis trabalho-família também pode ser positiva, apresentando o conceito de enriquecimento entre trabalho e família. Para estes autores, o conflito trabalho- família, está associado à dimensão na qual as experiências de um papel melhoram a qualidade de vida do outro. Greenhaus & Powell 2006) descrevem que vários investigadores (Barnett, 1998; Frone, 2003; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Grzywacz, 2002) centralizavam a investigação

sobre trabalho-família numa perspetiva mais positiva e não na base do conflito, alegando que “o enriquecimento do trabalho para a família ocorre quando as experiências de trabalho melhoram a qualidade de vida da família, e o enriquecimento da família para o trabalho ocorre quando as experiências familiares melhoram a qualidade da vida profissional” (Greenhaus & Powell, 2006, p.73). Deste modo, considera-se o enriquecimento trabalho-família, tal como o conflito trabalho-família, bidirecional visto os papéis terem uma influência mútua.

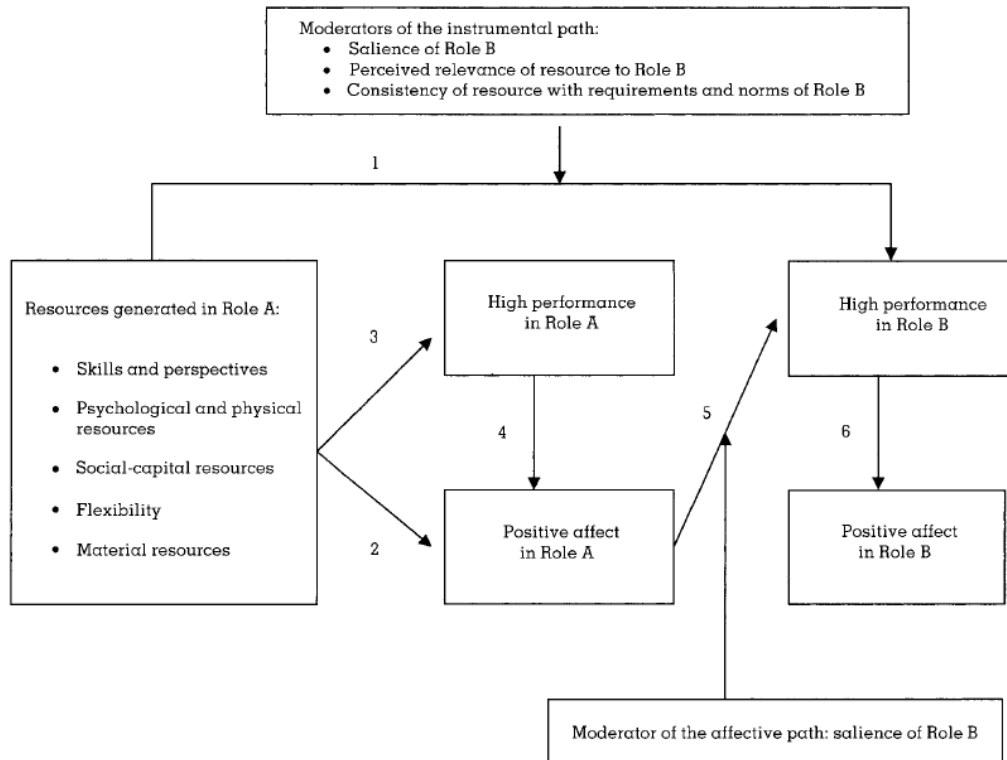


Figura 2. Model of Work-Family Enrichment (Greenhaus & Powell, 2006)

A Figura 2 apresenta o modelo do enriquecimento entre trabalho-família preconizado por Greenhaus & Powell (2006). Este modelo demonstra que as experiências vivenciadas no papel A (trabalho ou família) melhoram a qualidade de vida do papel B (trabalho ou família). Os mesmos autores consideram que existem 5 tipos de recursos que podem ser obtidos no papel (A): competências e perspetivas (como o desenvolvimento de capacidades cognitivas e interpessoais); recursos tanto psicológicos como físicos (como a resistência pessoal e saúde); aumento de capital social (relações interpessoais com o objetivo de o indivíduo alcançar os seus objetivos); flexibilidade (planeamento do tempo); e recursos materiais (como dinheiro e bens materiais).

Este modelo analítico do WLB defende que a qualidade de vida tem dois mecanismos ou direções pelos quais um dos recursos obtidos numa função ou papel, pode promover o desempenho e um efeito positivo na outra função ou papel, sendo eles o mecanismo instrumental (*high performance*), quando os recursos são influenciados diretamente do papel A para o papel B, melhorando assim o desempenho da função B (seta 1 da Figura 2).

O segundo mecanismo é o afetivo (*positive affect*), que compõe duas componentes: a primeira acontece quando um recurso é adquirido no papel A e diretamente produz um efeito positivo no papel A (seta 2 da Figura 2), e, quando um recurso adquirido no papel A promove um alto desempenho no papel A (seta 3 da Figura 2) que, por sua vez, aumenta o efeito positivo nesse mesmo papel (seta 4 da Figura 2). A segunda componente sucede quando o efeito positivo do papel A afeta o alto desempenho do papel B (seta 5 da Figura 2), e, também, conseqüentemente, produzirá um efeito positivo no papel B (seta 6 da Figura 2), sendo este mecanismo uma influência de recursos indireta. O último ponto do modelo descrito na figura 2 são os moderadores dos mecanismos, considerando que os indivíduos aplicam intencionalmente os recursos num dos papéis que acham mais significativo. Sendo o moderador do mecanismo afetivo quando o efeito positivo do papel A promove um elevado desempenho no papel B, quando este tem importância para o indivíduo, enquanto que o moderador instrumental é quando os indivíduos rapidamente adotam um recurso produzido num papel (A) para outro (B), quando o último é mais significativo (Greenhaus & Powell, 2006).

Assim, esta perspectiva pressupõe que a participação num dos papéis enriquece a qualidade na função do indivíduo no outro papel, produzindo resultados positivos entre as relações trabalho e família (Greenhaus & Powell, 2006).

1.2 *Work-life balance* nas organizações

A ausência de um ambiente de trabalho saudável, bem como de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal leva a efeitos negativos nas organizações e nos indivíduos (Andrade, 2015). A importância da implementação de práticas e políticas nas empresas para amenizar o conflito entre a vida pessoal e profissional deve-se ao facto de as mesmas permitirem que os trabalhadores tenham um controlo equilibrado na vida, possibilitando uma maior produtividade nos seus locais de trabalho e um melhor proveito da sua vida pessoal e familiar (Andrade, 2015; Iacovoïu, 2020). Andrade (2015) defende que a

implementação de medidas de conciliação entre trabalho-família deve ser acompanhada por uma mudança organizacional, e que tais medidas devem ser inseridas no quadro da cultura organizacional.

Dhas (2015) menciona que, cada vez mais, os empregadores têm a consciência das implicações e dos custos associados à falta de equilíbrio entre as esferas de vida profissional e familiar vivenciada pelos trabalhadores. Vários autores (Dhas, 2015; Tariq et al., 2012; Barik & Pandey, 2017; Sánchez-Vidal et al., 2012) demonstram que a adoção de programas de WLB acarreta um impacto positivo em relação a domínios chave da vida das organizações, nomeadamente ao nível do recrutamento, da retenção, da rotatividade laboral, do compromisso, da estabilidade e satisfação, da produtividade e da redução das taxas de acidentes, redução do conflito trabalho-família e família-trabalho, permitindo simultaneamente que a empresa demonstre e reconheça a importância do bem-estar dos seus trabalhadores.

Deste modo, na atualidade é possível identificar um conjunto alargado de empresas que implementa práticas e medidas que promovam uma boa conciliação entre trabalho, vida profissional e vida pessoal dos seus trabalhadores (Barik & Pandey, 2017).

Uma das práticas mais referenciadas na literatura científica diz respeito à gestão do tempo ou horário laboral (Iacocoiu, 2020; Dhas, 2015; Guerreiro & Pereira, 2006). Destaca-se dentro desta medida, a flexibilidade de horário, sejam eles diários ou semanais; a redução do número de horas, como o trabalho parcial; a partilha de emprego - “*job sharing*”; compactar as horas semanais de trabalho, e por fim o teletrabalho. Estas medidas de flexibilidade de horários têm como objetivo permitir aos trabalhadores a oportunidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal, como também beneficia os pais a conciliar o trabalho com a vida familiar (Iacovoio, 2020). Bem como beneficiar e satisfazer as necessidades da empresa (Guerreiro & Pereira, 2006)

Autores como Kohll (2018); Sánchez-Vidal et al. (2012); Russo & Morandin (2019) e Andrade (2015) defendem que parte do bom equilíbrio entre o trabalho e a família inicia-se através das chefias/supervisores que devem auxiliar o estado emocional e preservar o positivismo nas suas equipas, pois os supervisores têm a capacidade de encorajar, e também desencorajar, os seus trabalhadores através de atitudes e comportamentos que priorizem e provejam a igual importância nas responsabilidades no trabalho e na família. Russo & Morandin (2019) acreditam que se as empresas educarem os seus líderes,

investindo na sua formação neste domínio específico do WLB, vão ter melhores resultados nas suas equipas.

Outras medidas de conciliação e de benefícios foram abordadas no estudo de Guerreiro e Pereira (2006) sobre responsabilidade social, igualdade e conciliação trabalho-família nas empresas. Com base neste estudo podemos destacar as seguintes práticas de excelência dinamizadas por empresas nacionais: (1) flexibilidade de horários, tendo enfoque no cumprimento de objetivos e não no cumprimento de horário; faltas automaticamente justificadas devido a ausências por motivos familiares/particulares; horas de entrada e saída flexíveis; banco de tempo, como a possibilidade de concentrar tempo de trabalho semanal em menos dias e a capitalização de horas para posterior dias de descanso; o não incentivo a ficar a trabalhar para além do horário de trabalho estipulado e a possibilidade de realizar teletrabalho. Quanto a medidas de apoio à família destacam-se as refeições disponíveis para os familiares dos trabalhadores; bolsas/subsídios e parcerias com creches/infantários para os filhos; oferta de seguro de saúde aos trabalhadores e respetivo agregado; dias extra, para além dos estipulados legalmente, para as licenças de maternidade e parentalidade. Relativamente a outros apoios que facilitam o trabalhador no exercício da sua função, realçam-se o transporte/passe social gratuito ou a disponibilização de um autocarro exclusivo da empresa e possibilidade de consultas médicas semanais no posto médico da empresa.

Importa referir que alguns autores (Andrade, 2015 e Russo & Morandin, 2019) chamam a atenção para o facto de algumas destas medidas poderem gerar efeitos imprevistos ou menos positivos. A prática de redução de horário, por exemplo, pode para alguns trabalhadores ser vista como penalizadora para o seu desenvolvimento e receiam em usufruí-la por temerem que demonstre baixo comprometimento para com a empresa. Russo & Morandin (2019) mencionam também que a flexibilidade nem sempre é sinónimo de um bom equilíbrio, com a facilidade de comunicação através de telemóveis e computadores a toda a hora, os indivíduos dificilmente separam as barreiras do trabalho e das atividades fora do âmbito laboral, podendo ocorrer inclusive um acréscimo de ritmos de trabalho.

Devido ao stress acumulado que o conflito trabalho-família pode gerar, é importante as empresas definirem práticas para esse alívio, como ofertas ou parcerias com centros de bem-estar, ginásios, sessões de relaxamento, programas para gerir o stress, yoga e fitness nas horas de almoço diretamente na empresa (Dhas, 2015).

Russo e Morandin (2019) acreditam que o passo fundamental para dominar o WLB é a nível individual, conseguir separar, e valorizar os momentos de lazer, aproveitando o tempo livre para descansar, adquirir novas competências e interesses, que eventualmente também poderão se tornar uma mais-valia para a profissão. Para estes autores, quando o tempo de lazer é valorizado, torna-se mais fácil encontrar equilíbrio e separar as duas dimensões.

1.2.1 Teletrabalho

O teletrabalho, aumentou nos últimos anos devido às alterações de flexibilidade no local de trabalho e também devido à tecnologia (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). A prática desta tendência veio a ser reforçada desde 2020 devido à pandemia COVID-19, no qual obrigou muitos trabalhadores de inúmeras empresas a adotarem o teletrabalho (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021; OIT; 2020; Vebber & Borges, 2021). O teletrabalho veio transformar a flexibilidade no trabalho e promover o WLB (Crosbie & Moore, 2004; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

Os trabalhadores que exercem o teletrabalho (Crosbie & Moore, 2004) são capazes de valorizar mais as suas habilidades em se motivarem a organizar melhor o tempo e a lidar com as “fronteiras” vida profissional e vida familiar. Alguns autores (e.g. Crosbie & Moore, 2004; Delanoije et al., 2019) afirmam que os trabalhadores conseguem trabalhar a partir de casa e conciliar responsabilidades familiares, tais como dar apoio aos cônjuges, filhos e outros familiares, bem como tarefas no âmbito da vida doméstica. Contudo, os mesmos confirmam que estar com os filhos em casa não lhes permite trabalhar sem serem incomodados.

Zang, et al. (2020) acrescentam que os filhos são o atributo mais importante na vida familiar para a conduta do teletrabalho de um trabalhador. Crosbie & Moore (2004) indicam que para os trabalhadores em teletrabalho tornou-se importante ter um espaço dedicado para realizarem as suas funções e conseguirem separar o mundo profissional do familiar.

Vebber & Borges (2021) apontam que a falta de preparação para a mudança repentina da necessidade de executar funções em teletrabalho, devido à pandemia, e particularmente por ter sido a 1º vez para a maioria dos trabalhadores, teve impacto na rotina dos mesmos. Houve uma necessidade de ajustar e adaptar a forma de trabalhar tendo em conta a necessidade de separar e conciliar a vida profissional e a vida pessoal e familiar dentro de

casa, esta adaptação pode causar aumento de stress e conseqüentemente prejudicar a saúde mental. Também Palumbo (2020) afirma que os trabalhadores que trabalham remotamente a partir de casa padecem de um aumento de conflitos trabalho-família e família-trabalho, que os leva ao cansaço físico e emocional. Bem como a quantidade de horas trabalhadas após o horário expediente em casa que, conseqüentemente, se manifestava na relação familiar (Crosbie & Moore, 2004; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021; Delanoeije et al., 2019).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) indica que as entidades empregadoras devem estar a par dos riscos relacionados com a realização de teletrabalho a tempo inteiro. A OIT refere como riscos: o stress devido à sobrecarga de tarefas, causando fadiga e dificuldades em desligar do trabalho e descansar adequadamente; o aumento do consumo de álcool e/ou de drogas recreativas que aumentam emoções negativas, agressão e violência e diminuem o desempenho; o sedentarismo por permanecer muito tempo na mesma posição e o respetivo mobiliário que poderá não ser adequado e que pode causar perturbações musculares, obesidade, entre outros problemas de saúde; a lentidão e instabilidade da internet e das tecnologias que geram frustração e irritabilidade e, por último, o risco de *burnout* e de sentimento de exclusão devido aos longos períodos de isolamento.

Crosbie & Moore (2004) concluíram no seu estudo que a maioria dos participantes descobriu implicações pessoais na realização do teletrabalho devido à redução do contato social, motivação, solidão e falta de autoestima, mas que também desenvolveram estratégias para combater o stress e o isolamento motivacional.

Figueiredo et al., (2021) exibiram na sua investigação, segundo a literatura, uma síntese de benefícios e riscos do teletrabalho no ponto de vista dos trabalhadores (Tabela 1) e empresa (Tabela 2):

BENEFÍCIOS:	RISCOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade horária • Deslocações reduzidas • Maior autonomia • Maior concentração e produtividade • Motivação e satisfação profissional • Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional • Risco reduzido de doenças e acidentes • Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento • Falta de suporte tecnológico por parte da empresa • Distração externa • Stress • Dificuldade de progressão na carreira • Condições ergonómicas desfavoráveis • Falta de visibilidade do trabalho • Sobrecarga horária e de trabalho • Ruídos domésticos • Maior risco de perder o emprego • Esgotamento psicológico

Tabela 1. Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador
Fonte: Elaborado a partir de Figueiredo et al. (2021)

BENEFÍCIOS:	RISCOS:
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade • Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc.) • Infraestruturas reduzidas • Absentismo praticamente nulo • Retenção de competência • Aumento da motivação • Flexibilidade organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da implementação do teletrabalho • Exploração do trabalhador • Segurança da informação • Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho • Processo de seleção e recrutamento

Tabela 2. Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações
Fonte: Elaborado a partir de Figueiredo et al. (2021)

1.3 Diversidade Geracional

Há diversa literatura a abordar a diversidade geracional no domínio do trabalho (e.g. Costanza et al., 2012; Kohll, 2018; Smola & Sutton, 2002; Dimock, 2019;

Kupperschmidt, 2000). No entanto, parece não haver consenso entre os diferentes autores sobre a delimitação das datas início e de fim das diferentes gerações (e.g. Kohll, 2018; Smola & Sutton, 2002; Kupperschmidt, 2000; Kaifi et al., 2012). Para uma melhor percepção destas diferenças geracionais e respetivas datas, nesta dissertação é utilizado como referência o modelo da *Pew Research Center* (Dimock, 2019), representado abaixo (Figura 3).

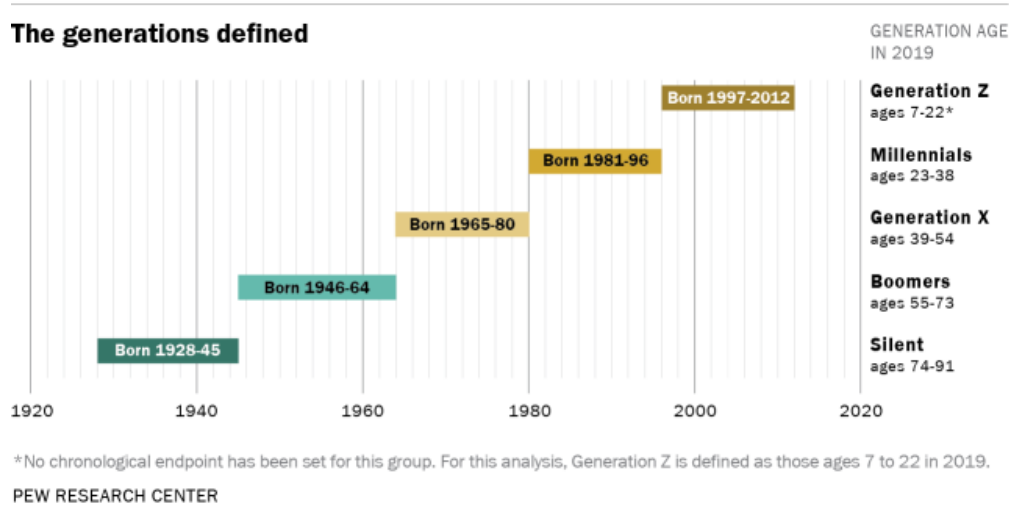


Figura 3. The Generations Defined (Dimock, 2019, página 3)

Kupperschmidt (2000) e Costanza et al. (2012) definem geração como um grupo de indivíduos que partilham o mesmo ano de nascimento bem como o mesmo tipo de experiências. Têm idades idênticas durante o seu desenvolvimento, especialmente na infância, adolescência e na idade jovem adulta, e que são influenciados por eventos históricos significativos, as experiências e eventos vivenciados em comum criam semelhanças entre os indivíduos (como atitudes e orientações políticas) (Costanza et al., 2012). As experiências compartilhadas entre os grupos são influenciadas por vários fatores cruciais que incluem mudanças nas atitudes das sociedades políticas, sociais, económicas e públicas, o que faz como que se desenvolvam características geracionais, comuns entre os indivíduos de uma geração, que incluem valores, atitudes, preferências e comportamentos, que posteriormente influenciam em vários aspetos, como o que querem e esperam do seu emprego; de que forma utilizam o dinheiro; o que esperam das organizações; quais os pensamentos/atitudes face ao matrimónio e face aos encargos familiares (Kupperschmidt, 2000). Apesar das gerações divergirem em relação a valores e a atitudes, cada geração é influenciada por gerações anteriores, pois a educação que tiveram foi sempre de gerações anteriores à sua, explica Kupperschmidt (2000).

Atualmente, o mercado de trabalho é marcado pelas diferentes gerações que interagem entre si diariamente, tornando um desafio para as organizações esta dinâmica entre diferentes idades e gerações (Constanza et al., 2012; Kaifi et al., 2012).

Tal como apresentado no modelo *Pew Research Center* de Dimock (2019), das cinco gerações apresentadas, apenas quatro das gerações estão ativas no mercado de trabalho, pois a Geração *Silent* já se encontra reformada. Os membros mais novos desta geração, em 2019, tinham 74 anos.

A Geração *Baby Boomers* é a geração mais velha a frequentar o mercado de trabalho e, conseqüentemente, a entrar na reforma (Kaifi et al., 2012). Esta geração valoriza a estabilidade no trabalho, dá valor às promoções e aos títulos das suas funções, e são caracterizados como *workaholics*. Esta geração tem a tendência de permanecer por mais tempo num emprego do que as gerações a seguir, por isso, o WLB não é uma prioridade ou preocupação para esta geração (Kohll, 2018; Kupperschmidt, 2000).

A Geração X (GX) testemunhou as longas jornadas de trabalho dos seus pais (Geração *Baby Boomers*) e, conseqüentemente, a falta de WLB nas suas famílias. Como resultado, esta geração privilegia tempo com a família e já reconhece o WLB como um fator a considerar aquando da escolha de um emprego (Kohll, 2018). No estudo de Smola e Sutton (2002), acerca das diferenças geracionais, as mesmas apontam que a GX procura o equilíbrio entre fazer um bom trabalho e, ao mesmo tempo, potenciar os seus objetivos individuais.

A Geração Z é a geração mais jovem a entrar no mercado de trabalho (Gabriellova & Buchko, 2021), e que segundo o modelo *Pew Research Center* de Dimock, 2019, em 2022 os indivíduos mais velhos fazem 25 anos. Esta geração é também conhecida por iGen por ser a geração Internet, que sempre fez parte da vida desta geração (Gabriellova & Buchko, 2021). Tudo aquilo que as gerações anteriores vivenciaram, fizeram parte da vida dos GZ desde o início (Dimock, 2019), nomeadamente a internet, para eles torna-se importante estar constantemente online e rodeado de tecnologia, daí serem mais impacientes e ágeis do que as gerações anteriores, estando sempre à procura de novos desafios (Bencsik et al., 2016).

Embora existam características comuns entre os indivíduos de uma geração, existem também diferenças individuais nas gerações e nem todos os indivíduos da mesma geração têm os mesmos interesses e opiniões (Kupperschmidt, 2000; Kohll, 2018).

A integração das novas gerações com as gerações mais antigas no local de trabalho pode ser desafiante para a produtividade se não houver mudanças organizacionais para ajustar as diferentes atitudes e comportamentos dos vários Trabalhadores (Stewart et al, 2017).

Costanza et al. (2012) indicam que as gerações mais velhas são menos prováveis de abandonar o seu atual emprego do que as gerações mais novas.

Na presente dissertação apenas será considerado o estudo da Geração Y, dada a diversidade que os indivíduos desta geração possuem em vários aspetos da vida profissional e da vida pessoal atualmente, bem como por serem a geração mais presente no mercado atual.

1.3.1 A Geração Y: principais características

A Geração Y (GY), também conhecida como geração da Internet (Stewart et al, 2017, Santos & Mendes, 2013), possui formação académica e a maioria já está presente no mercado de trabalho, trabalham com muitos indivíduos da GX e com alguns da GZ (Bencsik et al, 2016). De acordo com o modelo *Pew Research Center* de Dimock (2019), esta geração integra as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Em 2022, esta geração abrange as pessoas com idades entre os 43 e os 26 anos. Prevê-se que em 2025 a Geração *millennial* ocupe 75% da população ativa (Kohll, 2018).

A GY assistiu a uma série de eventos históricos com consequência na história e política do mundo, como o ataque terrorista do 11 de setembro, as guerras do Iraque e Afeganistão e a eleição do primeiro presidente negro nos EUA em 2008, contribuindo assim para o que é agora a Geração Y, esclarece Dimock (2019).

Esta geração cresceu na era digital, conheceram os telemóveis e a internet desde cedo e presenciaram a criação dos computadores pessoais e tablets, bem como demonstram alta qualificação na comunicação, tecnologia digital e media, o que lhes concede vantagem na área tecnológica (Kaifi et al, 2012; Bencsik et al, 2016; Santos & Mendes, 2013; Okros, 2020). Dado ao uso da tecnologia, a comunicação dos GY, principalmente dos mais jovens, é maioritariamente virtual e através das redes sociais (Bencsik et al, 2016; Santos & Mendes, 2013; Okros, 2020).

Ao contrário das gerações anteriores, os GY vivem para o momento, não planeiam a longo prazo e aceitam mudanças com facilidade. É importante para eles trabalharem no que

gostam e não têm problemas em mudar se sentirem que há falta de desafio, motivação e valorização (Bencsik et al, 2016; Santos & Mendes, 2013).

No desempenho das suas funções são motivados por alcançar o sucesso, independência financeira e satisfação profissional e tomam decisões tendo em contas estes objetivos. A família fica em segundo plano e os valores tradicionais vão desaparecendo. Contudo, dão importância ao tempo livre e a momentos de relaxamento (Bencsik et al, 2016; Santos & Mendes, 2013). Gostam de horários de trabalho mais flexíveis e ambientes informais, têm vontade de aprender e prezam chefias que transmitam confiança, ouçam e ensinem os seus trabalhadores (Santos & Mendes, 2013).

No estudo realizado pela Deloitte (2017), em parceria com o BCSD Portugal e a Sonae, concluiu-se que para além do WLB em 1º lugar (tema discutido no seguinte Capítulo) há outras expectativas que a GY tem, nomeadamente, afirmam que não estão à procura de um emprego para a vida e a maioria pretende mudar de empresa nos próximos 5 anos, valorizando a variedade de experiências profissionais ao longo da carreira. A maioria dos indivíduos espera tornar-se líder durante a sua carreira. Contudo, consideram que as competências de liderança não estão a ser desenvolvidas ao seu máximo, dando a entender que possa existir falta de oportunidades, demonstrando também o desejo de ter mais oportunidades para crescer. A flexibilidade é um foco importante para a GY, uma vez que indicam que horários flexíveis e a realização de trabalho remoto teria um impacto positivo na produtividade. Por último, no momento da decisão, esta geração decide consoante os seus valores pessoais; acredita que o foco das empresas não se deve restringir apenas ao lucro e valoriza a sustentabilidade nas organizações, pois considera que a ética é importante no momento da decisão da organização.

1.4 WLB e a Geração Y

Os resultados do estudo realizado por Godinho-Bitencourt et al. (2019) demonstram que a motivação da GY está diretamente associada ao apoio da organização, e que as chefias são essenciais como intermediários na relação entre trabalhadores e empresa. O ambiente de trabalho é crucial para esta geração, tanto como o gosto pelo trabalho, o autodesenvolvimento e a necessidade de se sentir competente é determinante para a motivação da GY.

Numa organização, a maioria da GY está mais interessada em ter um plano de carreira que lhes permita conciliar com a sua vida fora do trabalho, e não que as organizações lhes

proporcione um espaço de trabalho mais divertido com jogos e coffee breaks (Kohll, 2018). Como são multitasking, dão preferência à flexibilidade nas suas vidas, valorizam muito a remuneração, mas também procuram outros fatores como a formação, oportunidades de aprendizagem, plano de reforma e saúde, e a oportunidade de subir na carreira e ser reconhecido (Okros, 2020). Portanto, para esta geração, o WLB conjuga-se.

O estudo realizado pela Deloitte (2017) pretende conhecer as preferências e expectativas da GY relativamente ao WLB. À questão principal do estudo: “*O que querem os Millennials at Work?*” a resposta dominante foi “*O work-life balance é muito importante para nós*” tornando-se o tema relevante do estudo. De acordo com os resultados, os Millennials assumem duas dimensões relevantes no WLB, isto é, o tempo e o reconhecimento e respeito, e 57% dos participantes do estudo referem o WLB como o principal fator de atratividade e 70% como uma prioridade nas suas vidas. Os principais fatores de WLB mencionados, para além do tempo de lazer e do reconhecimento e respeito, são a flexibilidade do trabalho, a compensação por horas extras e o cumprimento do horário. Aquando momento da escolha da organização, o top 5 dos fatores que influenciam o momento da escolha são: em primeiro lugar, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; oportunidades de progressão e liderança; pacote salarial; flexibilidade das condições de trabalho; e, por último a perceção do significado do trabalho.

O estudo preconizado pela Deloitte (2020) sugere que, no período da pandemia do COVID-19 muitos dos trabalhadores, aqueles cuja função permitia, executaram o seu trabalho em casa (ou remotamente), dos quais cerca de 45% da GY empregados mencionam que antes da pandemia nunca tinham trabalhado remotamente. A maioria da GY entrevistados relatou que as suas empresas confiavam neles para serem produtivos fora do escritório e que algumas delas tinham políticas que permitiam apoiar os trabalhadores durante a pandemia (como horários de trabalho flexíveis e licenças) e apoio do bem-estar dos seus trabalhadores durante a crise pandémica, bem como disponibilizaram formação e desenvolvimento de competências para um trabalho remoto mais eficaz aos participantes deste estudo (Deloitte, 2020). Mais de 60% afirma que quando a crise pandémica terminar gostariam de ter a opção de trabalhar remotamente mais frequentemente, pois acreditam que aliviaria o stress e que permitiria um melhor WLB.

Recentemente, o LinkedIn conduziu um estudo (LinkedIn, 2021) com o intuito de entender que aspetos do trabalho cada geração valorizava pós-covid, além do salário, os resultados mostraram que a GY valoriza principalmente a flexibilidade de horários e de local, WLB e benefícios como assistência na saúde e outros.

Buzza (2017) confirmou no seu estudo que esta geração se interessa consideravelmente com o WLB quando se trata da sua carreira, e que os mesmos são mais atraídos por um emprego que lhes proporcione WLB do que propriamente uma progressão de carreira.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são apresentados os objetivos do estudo; a metodologia privilegiada; o tipo de técnica e respetivos procedimentos da recolha de informação bem como os procedimentos de tratamento da informação recolhida. Na parte final é apresentada a caracterização dos participantes do estudo.

2.1 Objetivos do Estudo

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo principal compreender a perspetiva da Geração Y (GY) relativamente ao work-life balance (WLB), isto é, o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal dos profissionais nascidos entre 1981 e 1996.

Como objetivos específicos pretende-se:

1. Compreender como as esferas da vida pessoal e da vida profissional da GY se influenciam;
2. Identificar as práticas organizacionais no domínio do WLB mais valorizadas pela GY;
3. Explorar as perceções da GY sobre a experiência do *home-office* relativamente ao WLB.

2.2 Metodologia do Estudo

Neste estudo, optou-se pela metodologia qualitativa. Este tipo de metodologia tem como objetivo compreender e obter informações específicas acerca do tema de pesquisa a partir das opiniões, experiências e atitudes da população que o envolve (Mack et al, 2005; Bricki & Green, 2007).

Algumas das características deste método de pesquisa qualitativo, e o que o diferencia do método quantitativo, estão ligadas ao uso de métodos de recolha de dados como entrevistas, *focus group* e observação dos participantes. O método qualitativo é mais flexível e permite que as questões sejam num formato mais aberto, como também a condução da entrevista possa ser ajustável (Mack et al, 2005). O uso do método qualitativo significa que o investigador irá produzir resultados em forma de palavras/texto e não de números, e que as questões colocadas são geralmente ‘O quê’, ‘Como’ e ‘Porquê’ (Bricki & Green, 2007).

2.3 Técnica e processo de recolha de informação

Para este estudo, a técnica de recolha de dados privilegiada foi a entrevista, pois é a melhor técnica para recolher dados sobre as histórias, perspetivas e experiências individuais (Mack et al, 2005).

O processo iniciou-se com a preparação de uma declaração de consentimento informado (Apêndice 1) para os participantes assinarem, que tem como principais propósitos dar a conhecer o objetivo do estudo, bem como o contacto do investigador e informar o anonimato e confidencialidade (Mack et al, 2005) e, por fim, de obter a autorização da gravação das entrevistas de modo a ser possível uma melhor recolha dos dados (Bricki & Green, 2007). Posteriormente, elaborou-se um guião de entrevista que foi dividido em 2 partes. Na primeira parte, desenvolveu-se um pequeno inquérito sociodemográfico (Apêndice 2) e na segunda parte realizou-se a entrevista semiestruturada (Apêndice 3).

Com o inquérito sociodemográfico pretendeu-se recolher dados relevantes para a caracterização dos participantes. Os participantes foram questionados acerca da sua data de nascimento, com o intuito de confirmar a sua elegibilidade para a realização da entrevista; estado civil; existência de descendentes e respetivo número e idade dos filhos; a composição do agregado familiar; habilitações literárias; área de qualificação; profissão; tipo de vínculo e antiguidade na empresa e na função atual; a estimativa de quanto tempo demora a viagem da residência até ao local de trabalho e por que tipo de transporte se desloca; e, por fim, questionou-se o horário de trabalho e a eventual existência de algum tipo de flexibilidade.

Posteriormente, na segunda parte da entrevista, prepararam-se 14 questões com a intenção de perceber o WLB dos participantes. Na primeira parte da entrevista, o objetivo foi perceber como é que os participantes lidam com a conciliação entre trabalho-família e família-trabalho. De seguida, colocou-se uma questão para compreender como as dimensões trabalho e família se influenciam. Numa segunda parte, procurou-se explorar quais as práticas e políticas de WLB das empresas; se houve realização de teletrabalho e qual foi o impacto com a conciliação familiar; e o papel da chefia em situações de constrangimentos familiares. Na terceira parte, pretendeu-se compreender quais os aspetos de WLB mais valorizados pelos participantes. Na quarta e penúltima parte analisou-se qual a opinião dos participantes acerca das diferenças entre gerações relativamente ao WLB. A última questão foi de livre resposta para o caso de os participantes desejarem contribuir com mais *inputs* para o estudo.

Os participantes foram abordados pela investigadora que explicou em que consistia o estudo, aceitaram e participaram neste estudo 12 candidatos. No início de cada entrevista, todos os participantes foram elucidados acerca do tema e dos objetivos da investigação, ao mesmo tempo que foram informados acerca da garantia do cumprimento de todos os cuidados éticos e de confidencialidade dos dados, segundo a declaração de consentimento informado.

Todas as entrevistas foram agendadas mediante as disponibilidades e foram realizadas entre maio 2021 a junho 2021 através da plataforma *Zoom* e tiveram a duração variável entre 30 a 60 minutos.

2.4 Tratamento e análise de informação

O tratamento dos dados iniciou-se pela transcrição de todas as entrevistas, com a finalidade de preparar os dados para facilitar a análise e interpretação da informação (Costa, 2014). Após a conclusão das transcrições, que é um processo moroso (Costa, 2014), registaram-se todas as respostas de todos os participantes num ficheiro *excel* para se ter uma melhor perceção da informação obtida de cada participante a cada questão.

Neste sentido, após a análise e registo das transcrições das entrevistas, dá-se início ao processo da divisão dos dados qualitativos (em texto) em categorias, com o objetivo de identificar padrões consistentes e relacioná-los entre temas, a este processo dá-se o nome de análise de conteúdo (Julien, 2008). A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), está dividida em 3 fases.

Inicia-se com a pré-análise, que é a fase da organização, nesta fase procedeu-se às leituras flutuantes das respostas às entrevistas. Todas as entrevistas constituem o *corpus* da pesquisa, ou seja, as entrevistas realizadas representaram o “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p.96). Esta fase teve como objetivo fazer uma leitura menos estruturada, de forma a que se consiga conhecer os dados e organizar algumas informações iniciais importantes para as próximas fases (Bardin, 1977; Campos, 2004). De seguida, procede-se à fase da exploração do material, é nesta fase, e conforme os objetivos definidos, que se procedeu à organização dos dados em categorias (Bardin, 1977). Uma forma de reduzir o material recolhido até ao momento é criar categorias para dividir o conteúdo (Cho & Lee, 2014). Por fim, e de acordo com as categorias definidas, determinam-se as sub-categorias para se iniciar o tratamento dos resultados.

De acordo com este procedimento de análise e tratamento de dados, definiram-se os principais temas, tendo em consideração os objetivos do estudo, de seguida as categorias, de acordo com as questões das entrevistas, e, por fim, as respetivas sub-categorias (ver Tabela 3).

Temas	Categorias	Sub-Categorias
3.1. Caracterização da relação Trabalho-Família e Família-Trabalho	3.1.1. Relação equilibrada entre trabalho-família/família-trabalho	a) Gestão do equilíbrio entre dimensões b) Flexibilidade horária c) Caracterização do agregado familiar
	3.1.2. Relação desequilibrada entre trabalho-família/família-trabalho	a) Gestão de tempo e horários b) Teletrabalho c) Aspetos da função
3.2. Implicações entre a relação Trabalho-Família e Família-Trabalho	3.2.1. Implicações positivas	a) Eventos positivos com influência mútua nas dimensões b) Competências emocionais
	3.2.2. Implicações negativas	a) Adiamento de projetos pessoais b) Adiamento de projetos profissionais
3.3. Práticas de WLB	3.3.1. Práticas organizacionais existentes nas empresas	a) Flexibilidade de horário de trabalho b) Flexibilidade no regime de trabalho c) Apoio na redução de custos de deslocação e alimentação d) Promoção da cultura de desconexão e) Disponibilização de benefícios sociais
	3.3.2. Práticas organizacionais desejadas	a) Flexibilidade de horário e regime de trabalho b) Promoção de práticas de investimento no desenvolvimento pessoal c) Promoção licenças parentais

		d) Reforço dos benefícios sociais
	3.3.3. Papel das Chefias no WLB	
3.4. Percepção dos fatores de WLB	3.4.1. Fatores promotores de WLB	a) Relacionados com a marca empregadora b) Relacionados com a função e respetivos detalhes c) Relacionados com os benefícios extra salariais
	3.4.2. Fatores inibidores de WLB	a) Relacionados com a empresa b) Relacionados com a função c) Relacionados com os benefícios
	3.4.3. Percepção dos fatores promotores de WLB no turnover	
3.5. Impactos do home-office no WLB	3.5.1. Impactos positivos	a) Organização do tempo b) Disponibilidade familiar c) Produtividade e Flexibilidade no Trabalho
	3.5.2. Impactos negativos	a) Desequilíbrio entre trabalho-família b) Nível pessoal c) Nível profissional d) Nível social
3.6. A percepção do WLB nas diferentes gerações	3.6.1. O WLB para a Geração Y	
	3.6.2. A percepção sobre a atitude das gerações anteriores (Baby-Boomers e Geração X) no que respeita ao WLB	
	3.6.3 A percepção face à atitude da Geração Z no que respeita ao WLB	

Tabela 3. Categorização da análise dos dados

2.5 Seleção e caracterização dos participantes

A escolha dos indivíduos a integrar o presente estudo baseou-se em três critérios: (1) pertencer à Geração Y, isto é, nascidos entre os anos 1981 e 1996; (2) exercer uma profissão há pelo menos 6 meses e (3) terem estado pelo menos 3 meses em teletrabalho.

O primeiro critério está relacionado com o objeto de estudo, a Geração Y, que compreende os participantes nascidos entre 1981 e 1996. O segundo critério foi definido

com o objetivo de os participantes, ao exercerem funções há pelo menos 6 meses, já estarem adaptados à rotina da vida profissional em conjunto com a vida pessoal.

Este estudo contou com a colaboração de 12 participantes (P), cuja caracterização é apresentada nas tabelas em baixo (para aceder ao perfil síntese consultar Apêndice IV).

Mais de metade dos participantes (=7) nasceu nos anos 80 e os restantes (=5) nos anos 90, sendo metade do sexo feminino e a restante metade do sexo masculino.

Ano de Nascimento	Ano 1982 (n=1) P2
	Ano 1984 (n=2) P8 e P12
	Ano 1986 (n=2) P10 e P11
	Ano 1988 (n=2) P5 e P6
	Ano 1990 (n=1) P7
	Ano 1991 (n=1) P3
	Ano 1995 (n=1) P1
	Ano 1996 (n=2) P4 e P9
Sexo	Feminino (n=6) P1, P2, P4, P7, P10 e P12
	Masculino (n=6) P3, P5, P6, P8, P9 e P11

Tabela 4. Caracterização dos participantes, de acordo com as variáveis ano de nascimento e sexo

A maioria dos participantes é solteiro, embora alguns estejam em união de facto. No caso de terem filhos, (n=6), as idades destes variam entre os 3 meses e os 7 anos, tal como se pode observar na Tabela 5.

Estado Civil	Casado (n=4) P1, P5, P8 e P11
	Solteiro (n=8) P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10 e P12
Situação familiar	Em Comunhão e com 2 filhos menores/dependentes (n=3) P1, P8 e P11
	Em Comunhão e com 1 filho menor/dependente (n=2) P5 e P12
	Em comunhão e sem filhos (n=3) P6, P7 e P10
	Singular e sem filhos (n=3) P3, P4 e P9
	Singular e com 1 filho menor/dependente (n=1) P2

Tabela 5. Caracterização dos participantes, de acordo com as variáveis estado civil e agregado familiar

No que diz respeito ao nível de escolaridade, os participantes dividem-se entre níveis de escolaridade equivalentes a Licenciatura (=5) e a Mestrado (=7). As áreas de qualificação e funções dos participantes são variadas, conforme evidencia a Tabela 6.

Área de qualificação	Psicologia (n=4) P3, P7, P8 e P12
	Engenharia (n=3) P5, P9 e P11
	Recursos Humanos (n=2) P4 e P10
	Economia (n=1) P6
	Serviço Social (n=1) P2
	Secretariado (n=1) P1
Funções	Especialista de RH (n=2) P4 e P7
	Gestor de RH (n=2) P3 e P12
	Team Leader (n=2) P6 e P10
	Business Partner (n=1) P8
	Software Tester (n=1) P9
	Gestor Comercial (n=1) P11
	Manager de Integrações de Software (n=1) P5
	Administrativa e comercial (n=1) P1
	Coordenadora de Ambiente, Segurança e Saúde (=1) P2

Tabela 6. Caracterização dos participantes de acordo com as variáveis área de qualificação e funções

Relativamente aos horários de trabalho dos participantes, é de notar que a maioria pratica o horário das 9h às 18h, contudo, todos os participantes usufruem de algum tipo de flexibilidade, como demonstra a Tabela 7.

Horário Trabalho	Horário diário das 9h às 12h30 e das 14h às 18h30 (n=1) P1
	Horário diário das 9h às 18h (n=9) P2, P3, P4, P5, P6, P9, P10, P11 e P12
	Horário diário das 10h às 19h (n=1) P7
	Horário semanal de 34h (n=1) P8
Flexibilidade horário	Flexibilidade sempre que necessita (n=1) P1
	Flexibilidade diária/semanal (n=9) P2, P3, P4, P5, P6, P9, P10, P11 e P12

	Banco de horas (n=1) P8
	Isenção de horário (n=1) P12

Tabela 7. Caracterização dos participantes de acordo com as variáveis horário de trabalho e flexibilidade de horário

Concluído o grupo de questões relativo à caracterização dos participantes, foi-lhes perguntado qual o meio de transporte utilizado para se deslocarem para o local de trabalho, sendo que 8 participantes utiliza a viatura própria, 2 participantes utilizam o metro, 1 participante desloca-se a pé e 1 participante utiliza a viatura da empresa. Quanto ao tempo que os participantes demoram entre a sua residência e local de trabalho varia entre os 3 minutos a 45 minutos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização da relação Trabalho-Família e Família-Trabalho

No que respeita ao tema “caracterização da relação Família-Trabalho e Trabalho-Família” pretende-se compreender a relação, os desafios e constrangimentos dos participantes entre as dimensões trabalho-família e família-trabalho. Este primeiro tema está dividido entre os motivos pelos quais os participantes consideram a relação equilibrada e os motivos que consideram como geradores de desequilíbrio dessa relação.

3.1.1 Relação Equilibrada entre trabalho-família/família-trabalho

Relativamente à perceção da relação que os participantes estabelecem entre trabalho-família/família-trabalho, 9 participantes deste estudo afirmam que possuem uma relação equilibrada entre ambas as dimensões. Seguem alguns testemunhos evidenciadores deste equilíbrio:

“É uma relação bastante equilibrada (...)” (Entrevistado 6)

“(...) é sempre disciplinada (...) eu sou um excelente disciplinado nos horários, nas tarefas, nas rotinas, portanto, tenho para mim muito claro quais é que são as horas em que posso estar a trabalhar, quais é que são as horas que efetivamente tenho de estar dedicado à família. (...)” (Entrevistado 11)

Contudo, este equilíbrio, apenas foi conseguido na atual entidade empregadora:

“Neste momento é bastante equilibrada, eu acabo agora por ter mais um bocadinho de tempo para fazer aquilo que me compete na minha esfera pessoal. (...), mas nem sempre foi assim, não tive experiências no passado que me permitiam ter uma vida dita normal e saudável, do ponto de vista até emocional.” (Entrevistado 7)

“Eu diria que (...) desde que sai da [nome da empresa] a relação está equilibrada, (...) desde que mudei sinto que há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.” (Entrevistado 12)

Os participantes mencionam que o equilíbrio se deve a adoção de algumas estratégias de atuação, nomeadamente, um esforço por gerir o equilíbrio entre ambas as dimensões, ou seja, o ajuste do tempo que os participantes fazem para combater as necessidades de cada dimensão; à flexibilidade horária que possuem; e, de acordo com alguns participantes o seu equilíbrio só é possível por ainda não terem constituído família.

- a) Gestão do equilíbrio entre dimensões

Alguns destes participantes (=3) mencionam que é fundamental fazer uma boa gestão do equilíbrio entre ambas as dimensões. Isto é, quando necessário, dedicar mais tempo ao trabalho e, quando necessário, dedicar mais tempo à família:

"Sinto que é equilibrada, no final consigo sempre equilibrar. Há dias que roubo um pouco à parte familiar e à parte mais pessoal, por exemplo quando fico a trabalhar até mais tarde por alguma necessidade. (...) consigo perfeitamente fazer esse balanço ainda que em algumas situações acabo por prejudicar o tempo que seria pós-laboral (...)" (Entrevistado 10)

"(...) dependendo das situações há que tentar definir prioridades entre ambas e gerir, balancear. Às vezes, o trabalho precisa de mais, portanto acabas por carregar um bocadinho mais no trabalho em prol da família e vice-versa (...)" (Entrevistado 8)

b) Flexibilidade horária

Um dos participantes acredita que a relação é equilibrada devido à flexibilidade horária que possui:

"(...) eu acho que o meu work-life balance é bom. (...) pelo meu horário ser flexível, bastante flexível diria eu. (...) é o principal fator para esse balanço ser bom." (Entrevistado 5)

c) Caracterização do agregado familiar

O tipo de agregado familiar atual parece ser determinante do equilíbrio entre o trabalho-família/família-trabalho. Três participantes, 2 do género feminino e 1 do género masculino, acreditam que não vivenciam constrangimentos por ainda não terem filhos. Contudo, há a consciência de que aquando da alteração do atual agregado familiar tal equilíbrio possa ser afetado. Uma participante, antecipa essa possibilidade para depois do término da licença de maternidade, altura em que poderão começar a surgir os desafios.

"(...) ainda não. Porque acho que a partir do momento em que pensar em constituir família, vai sim ter de causar constrangimentos (...)" (Entrevistado 4)

"Não, embora eu ache que agora o regresso ao trabalho depois da licença vai ser um desafio (...) eu acho que aí eu vou ter desafios grandes de conciliação (...)" (Entrevistado 12)

3.1.2 Relação desequilibrada entre trabalho-família/família-trabalho

Quanto ao desequilíbrio da relação entre trabalho-família/família-trabalho, os principais motivos indicados pelos participantes são a incapacidade de gestão do tempo e horários; a prática do teletrabalho e alguns aspetos resultantes da própria função.

a) Gestão do tempo e horários

Em relação aos desafios, 5 participantes sentem que há desafios na conciliação entre ambas as dimensões, devido à dificuldade na gestão de tempo/horários (=3) e, consequentemente, a dificuldade que sentem em desligar do trabalho (=2):

"Acaba por se tornar um desafio sim, pela gestão que é, gestão de tempo, gestão de horários, (...) tem de haver uma grande rotina e uma grande logística para conseguires fazer esse equilíbrio, acaba por ser um bocado desafiante. (...)"

(Entrevistado 1)

b) Teletrabalho

Dado a prática do home-office, 3 participantes deste estudo consideram que a relação que os próprios estabelecem entre família e trabalho é desafiante, principalmente desde que exercem teletrabalho:

"(...) pós-covid vi-me um bocadinho mais limitada, uma vez que acho eu, comecei a ter de dar mais horas a nível de trabalho e por isso reduzi aqui a minha disponibilidade da minha vida pessoal e familiar. (...) em parte disso originado pelo teletrabalho (...)" (Entrevistado 4)

c) Aspetos da função

Devido à função que exercem, para 5 participantes, a vida profissional causa, por vezes, constrangimentos na vida familiar ou na vida pessoal, devido ao nível de responsabilidade, carga de trabalho ou por lidar com fusos horários diferentes.

"Coloca porque é uma área relacionada com a segurança, as nossas Fábricas trabalham de segunda a sexta-feira e algumas pequenas áreas que têm também trabalham 24 horas 7 dias (...) eu posso ser chamada por algum incidente ou acidente que aconteça na fábrica, portanto é uma função de elevada responsabilidade, a segurança de todos os trabalhadores, e, portanto, não tens

mesmo hipótese, estás mesmo muito alerta porque nestas matérias é a mim que me vão chamar." (Entrevistado 2)

"Poderá ter no sentido em que eu trabalho numa empresa multinacional e, portanto, quando tenho de trabalhar com outras geografias com fusos horários diferentes, poderá impactar nos horários em que tenho de estar disponível. (...)" (Entrevistado 5)

"Sim acho que é sempre um desafio na minha rotina diária (...) tendo em conta que realizo muitas entrevistas, o maior desafio que encontro é (...) contacto com o cliente que estou cingida um horário dito normal das 9 as 18 (...), outro lado neste caso são os candidatos que (...) a sua vida pessoal começa quando supostamente acaba a parte profissional deles, por regra e por volta das 17h 18h (...) há pessoas q muitas vezes só podem ter entrevistas ao sábado ou as 22h 23h então nos temos de chegar ao ponto de tentar fazer este balanço (...)" (Entrevistado 10)

3.2 Implicações entre a relação Trabalho-Família e Família-Trabalho

No presente tema espera-se perceber de que maneira é que as dimensões se influenciam positivamente e quais as implicações negativas que uma dimensão causa na outra, por incompatibilidade.

3.2.1 Implicações positivas

O desempenho profissional pode influenciar positivamente o desempenho pessoal e/ou familiar, e vice-versa. Neste sentido, todos os participantes (=12) consideram que as dimensões da família e do trabalho se influenciam mutuamente numa relação positiva.

"(...) eu acho que tu consegues tirar aprendizagens de ambas as partes que depois podem influenciar positivamente a outra parte. (...) sou apologista que manter precisamente esse balanceamento e ter diferentes papéis ajuda a que te tornes numa pessoa mais completa, (...) portanto eu acho que o complemento e o balanço só por si já são positivos entre ambos." (Entrevistado 8)

Há dois principais motivos pelos quais os participantes acreditam que participar nas duas dimensões pode tornar-se positivo. Uma delas é quando ocorre um acontecimento positivo numa dimensão que, automaticamente, influencia positivamente a outra. O outro

motivo é quando se adquire uma competência numa dimensão, essa mesma competência é replicada na atuação da outra dimensão.

a) Eventos positivos com influência mútua nas dimensões

A influência positiva para 3 dos participantes deve-se quando ocorrem eventos positivos numa dimensão que influencia, automaticamente, positivamente a outra.

"Sim, sem dúvida, quando as coisas correm bem no trabalho eu sinto-me realizada e feliz e, portanto, obviamente que transporto isso para a minha vida pessoal e vice-versa (...)" (Entrevistado 12)

b) Competências emocionais

Os restantes participantes (=8) sentem que algumas competências emocionais, desenvolvidas no foro profissional também transitam para a esfera pessoal e/ou familiar, e vice-versa, tais como a Gestão de Tempo (=2); a Organização (=2), a Comunicação (=1), a Gestão parental (=2) e outras qualidades (=1).

"Isto também te ajuda na gestão de tempo e também te obriga a uma organização, por exemplo, eu ajustei o colégio para servir para os dois lados [vida pessoal e profissional]. Acaba por te dar aqui umas skills de organização, de teres um programa e uma linha conduta (...)" (Entrevistado 2)

"(...) Em relação aos filhos, ajuda-te muito a ser muito mais disciplinado, muito mais regrado, muito mais focado nas tarefas. (...) a família influencia-me a ser mais regrado, mais focado, mais organizado no meu trabalho, portanto, influenciou positivamente isso. (...)" (Entrevistado 11)

"(...) Sinto que desenvolvi muito mais a nível profissional que depois consegui aplicar na vida pessoal, nomeadamente na interação com o outro e também no sentido de responsabilidade, de entrega e de cumprimento de objetivos que acho que depois acabei também por implementar na minha vida pessoal e que me facilitou nomeadamente a minha relação amorosa. (...)" (Entrevistado 4)

3.2.2 Implicações negativas

O desejo de avançar com projetos/planos que os participantes definiram para a sua vida pessoal pode ser incompatível com a sua vida profissional, e vice-versa.

Consequentemente, existem dois motivos que causam implicações negativas entre as dimensões, sendo eles o adiamento de projetos pessoais devido a razões profissionais e, o adiamento de projetos profissionais devido a razões pessoais.

a) Adiamento de projetos pessoais

Alguns participantes (4 entrevistados) adiaram projetos ou planos do foro pessoal devido ao trabalho, entre os quais: parentalidade (=2); formação (=1) e férias (=1).

"(...) Sim, por exemplo, a decisão de ter ou não, por exemplo um segundo filho, também foi condicionada pelo momento em que estava do ponto de vista profissional e a carga horária que tinha na altura, (...) portanto, acabamos por adiar um bocadinho também fruto disso. (...)" (Entrevistado 8)

"Como considero as férias um plano pessoal, muitas vezes ter férias planeadas considero que são as primeiras a ser sacrificadas (...) por questões de trabalho vejo-me, (...) a dar prioridade a ter que desmarcar as férias para conseguir corresponder a algum determinado desafio do trabalho (...)" (Entrevistado 10)

b) Adiamento de projetos profissionais

Quanto aos projetos profissionais adiados devido a razões familiares ou pessoais, 6 participantes tomaram essa decisão de adiar, ou até mesmo recusar, trabalho no estrangeiro ou no exterior (=5) e recusar propostas devido a incompatibilidades familiares (=1).

"Sim já aconteceu, (...) fui na semana passada convidada a ficar responsável pelo departamento na parte dos negócios estrangeiros e isso implicaria que eu me deslocasse para outros países com regularidade e sem aviso prévio (...) e eu recusei, e a proposta a nível salarial era bastante apelativa, (...) mas ia meter em causa a minha estabilidade familiar e eu recusei na hora (...)" (Entrevistado 1)

"(...) recebi uma proposta para ir trabalhar para uma empresa (...). Tinha uma função superior (...) tinha um enquadramento diferente e a proposta era boa. O único tema era que eu tinha de estar 15 dias de férias em agosto e (...) eu não gosto que me imponham férias. Eu quero simplesmente tirar quando eu quiser e se isto não for negociável para mim não dá. (...) E isso para mim é um requisito." (Entrevistado 3)

3.3 Práticas de WLB

Outra categoria de análise importante no âmbito desta dissertação, era a de explorar as práticas de WLB promovidas pelas empresas nas quais os participantes desenvolvem a sua atividade profissional, bem como, que práticas de WLB é que os participantes valorizam e implementariam nas empresas.

3.3.1 Práticas organizacionais existentes nas empresas

As empresas onde os participantes trabalham dispõem de várias práticas relacionadas com o WLB, que se dividem, principalmente, entre a flexibilidade de horário e de regime de trabalho; o apoio na deslocação; a promoção da cultura de desconexão e os vários benefícios relacionados com o WLB.

a) Flexibilidade de horário de trabalho

Todos os participantes do estudo (=12) dispõem de algum tipo de flexibilidade de horário, que lhes permite equilibrar a vida profissional com a vida pessoal/familiar quando necessário no decorrer do horário de trabalho.

"Eu acho que para mim a melhor prática que eles têm, até à data, é permitirem ausentar-me sempre que necessário para tratar seja do que for a nível familiar. (...)" (Entrevistado 1)

"A flexibilidade do horário é positiva permite jogar se saiu mais tarde ou entro mais cedo. (...) E a questão do teletrabalho, mesmo antes da pandemia (...)" (Entrevista 2)

b) Flexibilidade no regime de trabalho

O teletrabalho também foi uma prática mencionada pela maioria dos participantes (=7), em alguns casos por imposição da empresa devido à pandemia, noutros casos é já uma prática aplicada pela empresa mesmo antes da pandemia.

"(...) Já havia, antes da pandemia e agora continua a haver, uma grande flexibilidade no que toca a trabalhar a partir de casa (...)" (Entrevistado 5)

c) Apoio na redução de custos de deslocação e alimentação

Há outras práticas mencionadas, que são complementares e ajudam no equilíbrio dos participantes. Concretamente, a existência de cantina no local de trabalho (=1),

estacionamento (=1), transportes públicos à porta da empresa (=1) e bicicletas fornecidas pela empresa (=1), práticas que permitem poupar tempo aos participantes.

“(...) o facto de termos cantina também acho que apesar de tudo favorece o work-life balance (...). O facto de ter estacionamento (...) vale muito (...) agora também já temos transportes públicos à porta o que facilita também a chegada de pessoas para a empresa. (...)” (Entrevistado 3)

d) Promoção da cultura de desconexão

Alguns participantes (=4) mencionam que a empresa possui uma cultura de não trabalhar para além do horário e que estão atentos com o trabalho em excesso. Esta prática demonstra que as empresas se preocupam com o equilíbrio entre trabalho-família dos seus trabalhadores.

“(...) há essa preocupação de o horário é para ser cumprido, e não te queremos aqui depois do horário habitual. (...)” (Entrevistado 7)

e) Disponibilização de benefícios sociais

Quanto aos benefícios promovidos pelas empresas, os participantes mencionaram alguns benefícios de apoio à família (=4): cheque nascimento; pagamento de um subsídio por filho; apoio em situações de doença e dias extra para a assistência à família, bem como benefícios para creches que permitem aos pais equilibrar o tempo entre a vida profissional e a vida familiar:

“(...) eles apoiam muito a questão da maternidade, quando algum colaborador tem um filho eles dão um cheque de nascimento, passas também a receber mais montante por mês por cada filho que tenhas, (...) no fundo é de apoio à educação (...)” (Entrevistado 12)

Ao nível de benefícios que promovam o descanso dos trabalhadores, a empresa concede o dia de aniversário (n=1) e a oferta de 4 dias para gestão das pontes anuais associadas aos feriados nacionais (n=1) ou a facilidade de dispor o serviço médico ou de enfermagem no local de trabalho (n=1).

“(...) a maioria dos anos (...) dá as pontes e dá os feriados, portanto junta os feriados e dá algumas pontes (...) é um benefício que a empresa nos está a dar (...)”

estamos a falar de deixares ter 22 dias de férias para passares a ter 26 ou 27 (...) nós temos médico permanente, médico e enfermeiro. (...)" (Entrevistado 3)

Outros benefícios mencionados (=4) são a assistência médica permanente na fábrica; a promoção pela empresa de momentos de relaxamento durante o horário laboral e o acesso a protocolos com ginásios e lojas:

"(...) tutoriais formações, vídeos que nos mostram a importância de desligar do trabalho, de relaxar e estar com a família são tudo pequenos momentos que nos vão reforçando a importância de nós fazermos essas quebras e pararmos também e dedicarmo-nos a nossa vida pessoal e familiar." (Entrevistado 10)

3.3.2 Práticas organizacionais desejadas

As práticas que os participantes mencionam como desejadas numa empresa são um reforço de algumas das práticas já implementadas pelas empresas, nomeadamente a flexibilidade de horário e regime de trabalho e a promoção de uma cultura de desconexão; bem como, a promoção de práticas em prol da vida pessoal e dos filhos e o reforço dos benefícios sociais. Contudo, os participantes que as desejam estão ligados a empresas onde ainda não estão implementadas. As mais desejadas são a implementação da flexibilidade do horário de trabalho, Promoção de práticas de investimento no desenvolvimento pessoal, adoção de licenças parentais, títulos extra salariais (i.e. benefícios sociais)

a) Flexibilidade de horário e regime de trabalho

A maior parte das práticas que os participantes implementariam na sua empresa estão relacionadas com a flexibilidade no horário de trabalho, pois acreditam que tais práticas lhes proporcionaria um melhor equilíbrio. Como a implementação do teletrabalho, tendo em conta também as necessidades dos trabalhadores e não apenas da empresa (=5) e a redução do tempo de trabalho (=2):

"(...) o trabalho remoto, não obrigatório, mas opcional (...). A possibilidade de redução de horário, (...) devia haver a hipótese de trabalhar só 4 dias por semana, (...) é algo que também vai favorecer muito o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional." (Entrevistado 12)

A prestação do trabalho mediante resultados (=1); a possibilidade de definir o próprio horário (=1) e a redução do número de reuniões por dia (=1):

"Eu implementaria medidas de (...) trabalhar por resultados, não propriamente por imposição horária (...)" (Entrevistado 10)

"(...) ter uma flexibilidade de horário maior, ou seja, eu preferia, se fosse eu a definir o horário de trabalho (...)" (Entrevistado 11)

"(...) medidas de redução de número de reuniões em certos dias da semana, (...) haver regras que reduzam a carga de reuniões e que ajudem os trabalhadores também a se organizarem melhor na forma como trabalham a partir de casa. (...)" (Entrevistado 8)

Por último, com o objetivo de “desligar do trabalho” um dos participantes propõe a implementação de limite do horário de trabalho:

"(...) uma política de não sei que nome dar a isto, mas de desligar tipo às 17h as pessoas tinham mesmo de desligar e fechar o escritório. (...)" (Entrevistado 2)

b) Promoção de práticas de investimento no desenvolvimento pessoal

Foram mencionadas também práticas que implementadas pela empresa, teriam impacto na vida pessoal, como a possibilidade de adquirir dias de férias (=1); de tirar licenças sabáticas (=1); ceder o dia de aniversário (=1) e implementar um budget para formação à escolha do trabalhador (=1):

"(...) a possibilidade de tu adquirires dias de férias, (...) a possibilidade de tu fazeres sabáticas. (...) acho que de alguma forma nós também devemos estimular aquilo que é o desenvolvimento de competências que podem fugir ao contexto profissional, como por exemplo, ter a possibilidade de a pessoa ter um budget para utilizar na formação que ela quiser, (...) mas a empresa dar-te isso (...) isto é work-life balance, é a vida das pessoas no trabalho. (...) de alguma forma te enriqueceste, estimulaste a tua criatividade, estimulaste competências e isso torna-te uma pessoa mais feliz. (...)" (Entrevistado 3)

"(...) ter o dia de aniversário livre (...)" (Entrevistado 9)

c) Promoção licenças parentais

Outra prática mencionada, por participantes femininos, tem como objetivo permitir que os pais passem mais tempo com os filhos, com a possibilidade de a empresa dispensar os pais no 1º dia de aulas e no dia de aniversário dos filhos (=2):

“(...) a questão do primeiro dia de aulas ou aniversário dos filhos acho que eram medidas que poderia aqui ajudar na promoção do WLB. (...)” (Entrevistado 2)

“(...) às mães nos primeiros dias de escola era interessante a empresa oferecer a manhã ou a tarde, (...) é complicado a mãe de gerir e já é um momento de alguma ansiedade para a mãe e para a criança, que eu acho que a empresa nesse momento podia contribuir. E claro o dia de aniversário (...)” (Entrevistado 7)

d) Reforço dos benefícios sociais

Os benefícios mencionados pelos participantes são o seguro de saúde para os filhos (=1); promover atividades em família (=1); consultas de apoio psicológico (=1) e cantina (=1):

“(...) termos uma oportunidade de um seguro para os filhos, nem que fosse um seguro simples (...)” (Entrevistado 1)

“(...) Acho que um pacote de benefícios que promovesse atividades em família, como oferecerem uns bilhetes para o cinema, umas promoções de teatros, para algo que envolvesse a família. (...)” (Entrevistado 2)

“(...) a possibilidade de teres consultas deste tipo de cariz [Burnout e cansaço psicológico] (...)” (Entrevistado 3)

“(...) ter uma cantina era bom (...)” (Entrevistado 9)

Para além destas práticas, um dos participantes acredita que a implementação dos benefícios de uma empresa deve ser avaliada uma forma individualizada e não de uma forma geral:

“(...) eu acho que a própria organização já tem de ter no ponto de vista dos benefícios, tentar individualizar mais, por exemplo, (...) não me interessa tanto ter alguns benefícios sociais ou tipo os ginásios e afins. Mas se calhar prefiro ter, depois mais tempo para a família. (...)” (Entrevistado 8)

Bem como, dois dos participantes afirmam que não implementariam nenhuma medida, pois todas aquelas que consideram imprescindíveis a sua empresa já tem:

“(...) como no meu caso eu estou satisfeito com a que tenho, eu não implementaria assim nada sinceramente.” (Entrevistado 5)

"(...) não estou a ver nenhuma, muito sinceramente. Eu acho que as medidas mais famosas e que estão na ribalta das empresas, a minha tem, ou seja, horários flexíveis (...)" (Entrevistado 6)

3.3.3 Papel das Chefias no WLB

Todos os participantes (=12) confirmam que as suas chefias sempre foram compreensíveis aquando do surgimento de algum conflito na vida pessoal ou familiar.

"Eu diria que sim [chefia é compreensível] (...) houve sempre essa compreensão e essa flexibilidade." (Entrevistado 10)

E de um modo geral, nenhum dos participantes (=12) reportou ter tido algum conflito com a chefia.

"Sempre foram compreensivos comigo nestas situações pessoais e os condicionantes, por isso nesse sentido nunca tive nada de negativo foi sempre positiva. (...)" (Entrevistado 2)

3.4 Perceção dos fatores de WLB

Para analisar a perceção dos participantes no que respeita aos fatores que podem impactar no WLB, questionou-se os participantes acerca dos aspetos mais atrativos e menos atrativos num anúncio de emprego.

3.4.1 Fatores promotores de WLB

Os aspetos mais atrativos mencionados pelos participantes estão relacionados com o *employer branding* (i.e. marca empregadora), com a função e com os benefícios extra salariais oferecidos.

- a) Relacionados com a marca empregadora

Um dos fatores mais mencionado foram aspetos relacionados com a Empresa (=7), como o clima e ambiente organizacional, a cultura, a reputação da empresa, o negócio e área e a sua localização:

"(...) as condições clima e ambiente organizacional, se não me identificar com o tipo de cultura e de clima não fará sentido para mim ir trabalhar todos os dias (...)" (Entrevistado 4)

"(...) A cultura da empresa também é importante, fui atraída pelo facto desta empresa promover muitos os valores da diversidade, da inclusão, por ser uma multinacional com pessoas de várias nacionalidades (...)" (Entrevistado 12)

"(...) esta valorização da flexibilidade continua (...) tentar perceber se do outro lado está uma instituição flexível ou não. Onde é que são os escritórios, de que forma é que isso iria impactar ou não o meu dia a dia de trabalho, quanto tempo é que eu demoraria, continuaria a poder ir de metro ou não, e etc. (...)" (Entrevistado 5)

b) Relacionados com a função e respetivos detalhes

O fator mais relevante mencionado pelos participantes foi a Função/Projeto/Desafio (=9):

"(...) nesta fase da minha carreira, o que eu considero mais atrativo acaba por ser o projeto e perceber qual é o projeto que poderei estar envolvido e, se isso vai contribuir para o meu crescimento profissional, se me vai pôr noutra nível. (...)" (Entrevistado 11)

As condições financeiras são também um fator referido por metade dos participantes (=6):

"(...) Obviamente que o salário e as condições financeiras são relevantes, portanto não posso dizer que não sejam relevantes, são sempre relevantes (...)" (Entrevistado 8)

Quanto à flexibilidade de horário, os participantes (=5) têm tido este fator em consideração, interliga-se a este tema também a possibilidade de exercer trabalho remoto:

"(...) à data de hoje eu já olho para perceber se há a eventual possibilidade de fazer trabalho remoto, porque notei com esta mudança [de empresa] (...) a falta que eu sinto do teletrabalho (...) e eu sinto que efetivamente isso me tira mais tempo, o trânsito e é mais stress (...) e então já começo a olhar um bocadinho para isso, se é possível fazer trabalho remoto, que tipo de flexibilidade existe em termos de horários (...)" (Entrevistado 7)

c) Relacionados com os benefícios extra salariais

O benefício extra salariais foram mencionados por 2 participantes como relevantes, concretamente a existência de seguro de saúde extensivo ao restante agregado familiar (=2):

"(...) seguro de saúde para o agregado familiar." (Entrevistado 2)

3.4.2 Fatores inibidores de WLB

Relativamente aos aspetos menos atrativos, os participantes mencionam fatores igualmente relacionados com a empresa, com a função e/ou anúncio em si e com os benefícios que a empresa apresenta.

a) Relacionados com a empresa

Os participantes mencionaram sobretudo como um fator menos atrativo, detalhes sobre a empresa (=5), abrangendo a localização da empresa, a sua faturação e a estrutura da mesma. Alguns participantes mencionam que através da reputação da empresa no mercado de trabalho é possível perceber o clima organizacional que, quando não goze de boa imagem, inibe o interesse na atração e retenção de colaboradores.

"(...) a empresa e se calhar aí também já entra mais a fama, imagina certas empresas que são famosas no mercado não pelos melhores motivos, que é mau ambiente, é público basicamente e a palavra passa entre pessoas, profissionais e as coisas sabem-se. (...)" (Entrevistado 6)

b) Relacionados com a função

O único fator mencionado pelos participantes relacionado com a função foi a visibilidade da função dentro da organização (=1):

"Se calhar, se a vaga tem uma posição x ou y dentro da empresa, se é uma coisa que dá muita "projeção" ou não a nível da organização. (...)" (Entrevistado 5)

Já os fatores mencionados pelos participantes aquando da avaliação de um anúncio foram a falta de especificidade do anúncio (=2), os detalhes que um anúncio oculta (=1) e a redação do anúncio (=1):

"(...) quando não é explícito na informação que disponibiliza ou que não é aliciante o suficiente, em primeiro lugar pelo projeto em si (...) quando não é um pacote global, que englobe todas estas condições eu acho que é quando deixa de ser atrativo." (Entrevistado 8)

"(...) quando vou aos detalhes da profissão, há pequenas palavras que tu vês logo que estão a exigir que trabalhes para além da hora, esses pequenos pormenores,

do género, extrema dedicação, e tu vês logo olha este patrão está à espera de que tu em vez de saíres às 18:30 saias às 20:00, essas pequenas coisinhas são onde eu normalmente descubro os pontos negativos." (Entrevistado 1)

c) Relacionados com os benefícios

Outros fatores mencionados pelos participantes relativamente ao conteúdo do anúncio foram os benefícios extra salariais (ex. tipo de incentivos), nem sempre apreciados por todos os candidatos (=2):

"(...) a história dos snacks e assim, ou seja, daquele tipo de coisas, matraquilhos, por exemplo, aquelas coisas supérfluas para os jovens. (...) acho que esse tipo de incentivos assim mais juvenis não me diz muito. (...)" (Entrevistado 9)

"PPR por exemplo eu tenho atualmente e não é algo que eu valorizo particularmente." (Entrevistado 12)

3.4.3 Perceção dos fatores promotores de WLB no turnover

Aquando da questão se políticas de flexibilidade de horário e de local de trabalho, no caso de proporcionar uma melhor conciliação de WLB, seriam fatores que levariam os participantes a mudar de emprego, as respostas dos mesmos dividem-se.

Os fatores de flexibilidade de horário e de local de trabalho são, para 3 participantes fatores importantes na decisão de mudar de emprego:

"Sim, claramente. Lá está, se me dissessem olha podes fazer o teu horário, pode ser das 8h às 17h e às sextas-feiras podes sair mais cedo, era uma coisa para a qual eu olharia. (...)" (Entrevistado 11)

Já para metade dos participantes (=6), os fatores de flexibilidade de horário e de local de trabalho são complementares à decisão, ou seja, há outros fatores mais importantes aquando da tomada de decisão, como o projeto e as condições financeiras:

"(...) Se for só isso não, tem de vir integrado naquilo que é um pacote ou outro tipo de benefícios que não sejam só esses. Esse é importante sem dúvida, mas não me faz querer mudar (...)" (Entrevistado 3)

"Sim, mas não poderia ser a única dimensão, ou seja, eu não iria preterir, por exemplo, o projeto ou mesmo as condições financeiras apenas e só se dessem

melhores condições de work-life balance, etc. Obviamente que isso é um ponto importante, mas se o resto não existir, eu não iria. (...)" (Entrevistado 8)

Como 3 dos participantes consideraram que a flexibilidade horária e de local de trabalho que usufruem no momento é suficiente, não consideraram que tais fatores fossem motivo de mudança de emprego:

"(...) já tenho o work-life balance bastante completo. Estou bem acima dos mínimos olímpicos, ou seja, tenho uma boa flexibilidade. (...)" (Entrevistado 6)

3.5 Impactos do *home-office* no WLB

Todos os participantes do estudo exerceram *home-office* desde o início da pandemia COVID-19. Nesse sentido, e ao longo desta mudança repentina de local de trabalho, houve efeitos positivos e negativos no WLB dos participantes.

3.5.1 Impactos positivos

Como impactos positivos, os participantes nomearam práticas que se podem categorizar em 4 grupos, Organização do tempo; Disponibilidade familiar; Produtividade e Flexibilidade.

a) Organização do tempo

A maioria dos aspetos positivos mencionados foram sobre uma melhor organização do tempo, como a poupança de tempo, em deslocações para o local de trabalho (=4); uma melhor gestão da agenda (=4); mais tempo-livre, para exercer outras atividades (=1) e mais horas de sono, devido à inexistência de deslocações entre casa e o local de trabalho (=1):

"(...) tem o lado positivo da disponibilidade de estar em casa, (...) é possível tratar de alguns temas pessoais que lá está, estando no escritório, se calhar não conseguiria. (...)" (Entrevistado 8)

"(...) permitiu-me (...) dedicar-me a outras coisas com o tempo que eu perdia (...) a chegar ao trabalho. E esse tempo, parecendo que não, faz muita diferença no dia. Então deu para no dia tocar guitarra, aprender a tocar guitarra, passear, fazer um bocado mais de exercício, eu acho que nesse sentido, foi mesmo positivo. (...) uma

coisa que eu conto muito, é que gosto mesmo de dormir ali até à última, então, (...) até na hora de sono acaba por influenciar na positiva. (...)" (Entrevistado 9)

b) Disponibilidade familiar

Os participantes (=4) também mencionaram que o *home-office* lhes permitiu ter mais disponibilidade para a família:

"A única coisa positiva desta pandemia foi eu estar mais tempo com os meus filhos isso aí foi muito positivo, (...) à beira dos teus filhos e no convívio com o teu marido o dia todo em casa é completamente diferente (...)" (Entrevistado 1)

c) Produtividade e Flexibilidade no Trabalho

Outros aspetos mencionados pelos participantes foram que o *home-office* resultou numa maior produtividade profissional (=1) e uma maior flexibilidade no local onde realizar o trabalho (=1):

"(...) Sinto que sou mais produtiva em teletrabalho (...) consigo focar me mais e ter a vantagem de estar no meu espaço sentir as minha coisas e as minhas pessoas (...)" (Entrevistado 10)

"Eu acho que há muito mais disponibilidade (...) já podes ir para fora e se quiseres não estás em casa e estás a trabalhar noutro sítio qualquer, (...) acabas por poder gerir. (...) portanto dá toda esta flexibilidade que tu não terias se fosses obrigado a estar sempre o escritório" (Entrevistado 3)

3.5.2 Impactos negativos

O *home-office* veio também trazer resultados negativos, que segundo os participantes se podem classificar em 4 grupos: no desequilíbrio entre o tempo trabalho-família; a nível pessoal; a nível profissional e a nível social.

a) Desequilíbrio entre trabalho-família

De acordo com metade dos participantes (=6) uma das consequências do *home-office* foi a dificuldade em separar o tempo de trabalho com o tempo familiar e/ou pessoal que, consequentemente, resultou em os participantes trabalharem mais tempo do que o seu horário de trabalho, prejudicando a vida familiar e pessoal:

"Sim, teve muito impacto. A ausência de distinção de posto de trabalho, tu trabalhas em casa, tu vives em casa e numa situação de pandemia nem podes sair de casa e portanto o teu local de trabalho passa a ser aquela que é a tua rotina diária também, acabas por fazer as refeições à mesa onde estás a trabalhar, não dás fé por serem 18h e (...) havia sempre coisas a fazer e eu não estava a conseguir conciliar isso, (...) ninguém me obrigava a ficar a trabalhar até às 20h, eu é que me deixava de levar pelo volume de trabalho (...)" (Entrevistado 7)

" (...) dificultou o desligar, ou seja, eu fiquei a trabalhar mais horas que se calhar ficaria se estivesse no escritório, não havia aquela rotina de depois do trabalho ir ao ginásio para fazer a separação de uma coisa da outra. Como (...) aspeto negativo a separação entre trabalho e vida pessoal. (...)" (Entrevistado 12)

b) Nível pessoal

A nível pessoal os efeitos do *home-office* foram o sedentarismo (=1), causado pela permanência da pessoa no mesmo lugar durante o período de trabalho; o descuido da imagem pessoal (=1), devido à permanência da pessoa na sua própria casa e, como consequência mais grave, a exaustão psicológica (=1):

"(...) em casa trabalhamos muito mais, em casa eu lembro-me, eu trabalhava neste sítio em que eu estou, neste exato momento, ia buscar alguma coisa à cozinha vinha para aqui comer, comia aqui e estava a ler e-mails ou a tratar de alguma coisa. (...) tens uma vida muito mais sedentária e isso notou-se." (Entrevistado 6)

"(...) é tudo no mesmo espaço, e até mesmo o tipo de roupa porque como estás por casa já não te cuidas tanto, também tem impacto a nível pessoal. (...)" (Entrevistado 2)

"(...) eu tive mesmo que pedir ajuda psicológica no final do acompanhamento aos filhos [e simultaneamente em teletrabalho] porque eu estava mesmo exausta psicologicamente." (Entrevistado 1)

c) Nível profissional

Relativamente ao exercício das funções em casa, a nível profissional, as dificuldades foram menor motivação/produktividade (=2) e um menor conforto que também se deve à falta de equipamento adequado para exercer as funções (=2)

"(...) outro ponto também era em termos de equipamento (...) eu em casa não tenho tanto equipamento como no escritório e também faz diferença. (...) por exemplo a cadeira, a do trabalho é muito melhor do que a que tenho em casa. Em termos de conforto e mesmo em termos de desempenho do trabalho, por exemplo, porque nós no trabalho temos 2 ecrãs e aqui só tenho o computador. (...)" (Entrevistado 9)

d) Nível social

Quanto ao nível social, vários participantes (=5) referem a perda de contacto com as pessoas e respetivas equipas:

"(...) perdermos o convívio e os laços que se criam em equipa, a parte social, de sentirmos a união da equipa, de trabalharmos em conjunto até de fazermos aquelas piadas e partilhas, é diferente. (...) nós perdermos este contacto físico mesmo com os candidatos e os clientes, há coisas que pela camara não se passam e nós vamos perdendo essa sensibilidade (...) há dados que acabam sempre por se perder pelo facto de não estarmos fisicamente. E a ligação, o ADN da própria empresa que criamos, que faz com que sejamos da mesma equipa acho que se perde um bocadinho (...)" (Entrevistado 10)

3.6 A perceção do WLB nas diferentes gerações

Os participantes deste estudo, pertencentes à Geração Y, compreendem que a relação entre a vida profissional e vida familiar/pessoal tem de ser equilibrada, conforme relata um dos entrevistados:

"Eu acho que tem de ser uma relação saudável e tem de ser uma relação de conciliação. Não vejo que faça muito sentido que uma tenha mais preponderância que outra, ou que nós tentemos buscar numa aquilo que não temos na outra, ou seja, ir buscar o equilíbrio ao outro lado. (...)" (Entrevistado 5)

Contudo, alguns participantes mencionam que a vida pessoal e familiar se torna mais importante que a vida profissional, pois o trabalho é apenas um complemento à vida.

"Eu acho que o trabalho é uma parte importante da nossa vida sem dúvida, mas na base é uma ferramenta que nos permite ter condições para vivermos a nossa vida, eu considero que a vida verdadeira é aquela que está fora do escritório, quando

sais do trabalho, o trabalho é importante no sentido de realização e de desafio. Eu vejo o trabalho a alimentar a vida pessoal como uma forma de dar ferramentas e recursos para poderes ter o estilo de vida que queres ter." (Entrevistado 12)

Como conclusão, questionou-se os participantes sobre o que acham que faz distinguir a Geração deles (Y) das restantes gerações relativamente no que respeita à perceção sobre o WLB.

Nesse sentido, este tema divide-se de acordo com as respostas dadas pelos participantes para a sua própria geração, para as gerações anteriores Baby-Boomers e Geração X e para a Geração seguinte, a Z.

3.6.1 O WLB para a Geração Y

Segundo 2 participantes, a Geração Y valoriza diferentemente o WLB, embora com uma tendência para valorizar ligeiramente mais a dimensão profissional face à dimensão familiar/pessoal:

"Eu acho que é na minha Geração, e eu sou o início dos Millennials, já não tenho nada a ver com os Millennials mais novos que têm isto muito mais presente, que o conceito de carreira e o conceito de viver para trabalhar começa a desaparecer e claramente a importância da família e da vida pessoal começa a tornar-se mais importante, também porque há muita mais escolhas (...)" (Entrevistado 12)

"(...) acho que, aqui os millennials têm uma franja muito grande, eu já sou geriatric millennial, ou seja, entre os [19]82 e [19]84/85, e depois há os millennials, (...) que são um bocadinho diferentes. (...) Está mesmo identificado que nós somos os geriatric millennials, que são aqueles também que acabam por ter passado pelas duas componentes de forma muito distinta, a fase analógica e hoje em dia, a fase completamente digital. (...) nós somos os mais equilibrados entre os dois, entre o passado e o futuro sim. Se calhar estamos ali mais no meio termo (...)" (Entrevistado 8)

Os participantes reconhecem que foi a sua geração (Geração Y), a primeira a dar importância ao WLB, valorizando-o mais que as gerações anteriores, mas ainda menos do que a geração seguinte (Geração Z), e que a valorização do WLB (=2) poderá ter iniciado com a GY:

"(...) diria que a minha percepção é que somos assim a primeira geração que dá realmente, que deu realmente valor ao work-life balance versus trabalho, mas creio que somos ponderados, nessa avaliação. (...) ainda é uma coisa meio 50/50 ou 60% para o trabalho e 40% para o work-life balance diria eu." (Entrevistado 5)

3.6.2 A percepção sobre a atitude das gerações anteriores (Baby-Boomers e Geração X) no que respeita ao WLB

Os participantes deste estudo (Geração Y) foram abordados, também, com o intuito de explorar a sua opinião sobre o modo como os colegas das gerações anteriores (Baby-Boomers e Geração X) valorizam o WLB.

De uma forma geral, metade dos participantes (=6) considera que as gerações anteriores encaram o **trabalho como uma prioridade**, sobrevalorizando a esfera profissional em detrimento da esfera da vida pessoal:

"(...) eu acho que os babyboomers, a Geração X, tinha uma componente de foco no trabalho, se calhar mais forte, com maior prioridade no trabalho para garantir a segurança, (...) basicamente era trabalho, trabalho, trabalho para garantir a segurança da família, poupar para amealhar, independentemente do número de horas que trabalhes. (...)" (Entrevistado 8)

Por esse motivo, segundo alguns os participantes (n=4), a Geração X e de Baby-boomers **não valorizam o WLB** Para estes participantes, estas gerações apenas conheciam a realidade do trabalho, negligenciando a necessidade de valorizar o WLB. O foco estava no trabalho.:

"(...) anteriormente nem sequer se falava em work-life balance, isso nem sequer era tema, (...) toda a gente trabalhava imenso, imensas horas (...)" (Entrevistado 11)

Os participantes (=3) mencionam também que as gerações anteriores consideram que o seu **emprego é para a vida**, iniciando a sua atividade numa empresa e terminar a sua atividade nessa mesma empresa, não conhecendo a realidade de mais nenhuma empresa:

"(...) os nossos pais têm um emprego para a vida, ou seja, tinham muito esse mindset que é ok comecei na empresa x e vou ficar aqui 20, 30, 40 anos, em último caso vou mudar uma vez de empresa. (...) não davam tanta relevância ao work-life balance, ou seja, se calhar a parte salarial, o pacote salarial, era mais importante

do que propriamente a flexibilidade, ter as coisas equilibradas. (...)" (Entrevistado 6)

Estas gerações eram também focadas na **questão financeira** (=2), com o intuito de ganhar dinheiro para o poupar:

"(...) as gerações anteriores à nossa (...) o trabalho era algo de sagrado, no sentido de que era sempre o número 1 e influenciava diretamente a vida pessoal, (...) em gerações anteriores, por 200 euros a mais, valia a pena abdicar de qualidade de vida, (...) mesmo que tu não soubesses mais nada da vaga e só soubesses o salário, já era bom para trocar. (...) os nossos avós diziam muito aos nossos pais, vocês têm que arranjar um emprego, melhor salário possível, e dediquem-se a isso porque isso é a coisa mais importante que existe (...)" (Entrevista 5)

3.6.3 A perceção face à atitude da Geração Z no que respeita ao WLB

Os participantes deste estudo (Geração Y) foram abordados, ainda, com o intuito de explorar a sua opinião sobre o modo como os colegas da geração seguinte (Geração Z) valorizam o WLB.

A GZ é quase como um contraste com as gerações anteriores, Baby-Boomer e GX. Os participantes consideram que esta geração é muito **mais ágil e que estão em constante mudança** (=4) o que, conseqüentemente, se reflete numa **maior rotatividade entre empregos** (=5) muito também porque os GZ anseiam por novos desafios:

"(...) a Geração Z é uma geração de consumo imediato. (...) as coisas têm de ser muito mais ágeis e as medidas que eles optam são mesmo por poder ter modelos 100% híbridos, hoje estão aqui, amanhã não estão (...)" (Entrevistado 3)

"(...) são muito mais descolados, (...) eu tive sempre muito ligada à área do recrutamento e notas muito isto, os miúdos querem é um trabalho porque querem adquirir uma experiência mas não há nada que os faça ficar, hoje em dia eles privilegiam uma coisa, mas não se sabe se amanhã eles vão continuar a privilegiar aquilo, (...) isto é tudo tão instável está tudo em constante alteração que nunca se vai saber o que vai agradar futuras gerações. (...)" (Entrevistado 7)

"(...) cansam-se mais rápido, ficar numa empresa 3 anos se calhar já é demasiado para eles, ou seja, gostam de ver as coisas a acontecer mais rápido, mudanças, (...) Se calhar não ligam tanto à parte financeira, mas se calhar ligam mais à parte do

desafio, ao challenge, que a empresa lhe pode proporcionar, às experiências, (...)"

(Entrevistado 6)

A Geração Z, na perspectiva dos participantes, é uma geração que **valoriza ainda mais o WLB e a vida pessoal** (=5), priorizando a vida pessoal e o próprio bem-estar:

"(...) as gerações de agora e as que virão vão sempre valorizar cada vez mais a vida pessoal, (...) acho que valorizam agora os prazeres da vida, de conhecer pessoas novas, de conhecer realidades novas, o estar bem consigo próprio (...)"

(Entrevistado 10)

"(...) acho que o WLB começa a ter uma muito maior preponderância sem dúvida e na geração seguinte isso é então ainda mais evidente, os mais jovens não estão para fazer horas extras ou a matar-se a trabalhar, ou seja o trabalho é mesmo uma forma de realização pessoal naquele momento, mas no momento a seguir podem estar a fazer uma coisa completamente diferente. (...)" (Entrevistado 12)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1 O WLB para a Geração Y

No que respeita ao equilíbrio na vida pessoal e profissional dos participantes deste estudo, os resultados dividem-se entre relações equilibradas e desequilibradas, como também proporcionadas por resultados positivos e outras por momentos de conflito.

Os resultados demonstram que alguns participantes conseguem que a sua relação seja equilibrada porque, quando necessário, dedicam mais tempo do que o suposto numa das dimensões. Os participantes em questão gerem assim as prioridades que têm entre as dimensões de modo que, no final, o resultado para os mesmos seja positivo e que não resulte em conflitos. Este resultado é o oposto da definição de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal segundo Delecta (2011), que declara que nenhuma das dimensões deve consumir o tempo da outra.

Constatou-se ainda que o facto de alguns participantes, maioria do género feminino, não ter filhos é a razão para os mesmos sentirem que a sua relação é equilibrada. Revelam, ainda, que quando constituírem família, e consequentemente tiverem filhos, os desafios irão surgir criando obstáculos na conciliação, o que vai de encontro com as teorias da literatura (e.g. Andrade, 2015; Crosbie & Moore, 2004; Guerreiro & Pereira, 2006), que afirma que a mulher que desempenha simultaneamente o papel de mãe e de profissional tem a possibilidade de enfrentar sobrecarga e conflitos na conjugação entre as duas dimensões.

Neste sentido, os resultados indicam que a participação simultânea nas dimensões familiar/pessoal e profissional trouxe efeitos positivos. Na perspetiva de todos os participantes, as dimensões da família e trabalho influenciam-se mutuamente de modo positivo, conforme defende o modelo do *Enriquecimento da relação trabalho-família* apresentado pelos teóricos Greenhaus & Powell (2006). O enriquecimento da relação é devido à ocorrência de eventos positivos que transitam entre dimensões e entre o desenvolvimento de características numa dimensão que transitam e influenciam positivamente a outra. Estes resultados estão em concordância com as afirmações destes mesmos autores, pois as experiências vivenciadas e os recursos obtidos numa dimensão transitam e melhoram a qualidade de vida da outra dimensão, havendo uma extensão dos efeitos ocorridos numa das dimensões sobre a outra dimensão da vida da pessoa, logo, influenciando-se mutuamente.

Paralelamente, os resultados também evidenciam que as causas pelas quais a relação tende a ser menos equilibrada é, maioritariamente, pelo desafio da gestão do tempo e dificuldades em desligar do trabalho. A este desafio juntam-se, e interligam-se, o exercício do teletrabalho e aspetos inerentes à função dos participantes, como a obrigação de estar constantemente disponível ou por incompatibilidade de horários com clientes. Tais impactos negativos relacionados com o tempo prestado numa das dimensões que afeta a disponibilidade na outra dificultam o WLB, indo de encontro com o resultado do estudo de Iacovoiu (2020) que demonstra que os indivíduos que trabalham para além das horas veem o seu WLB e o tempo dispensado para a vida pessoal/familiar afetado pela negativa.

Consequentemente, os resultados evidenciam que a divergência entre dimensões leva a que os participantes suspendam os planos que tinham definido, tanto a nível pessoal como a nível profissional. Face aos resultados, a nível profissional os participantes indicam terem recusado projetos e propostas para trabalhar no exterior pois comprometeria a relação com a família. Estes resultados parecem estar alinhados com os resultados de Richardson (2006) que concluiu que a família desempenha um papel importante na decisão quanto à aceitação ou não de uma expatriação (trabalho no exterior do país), principalmente quando há esposa e filhos.

Quanto a nível pessoal, salienta-se o adiamento da parentalidade devido às obrigações profissionais ou pelo percurso da carreira dos participantes. Beltrame & Donelli (2012) concluíram, no seu estudo, que o desejo por uma carreira profissional tem se tornado prioridade na vida da mulher, e por esse motivo, a maternidade é adiada em função da carreira. Os resultados tendem a confirmar a manutenção desta tendência.

4.2 Práticas organizacionais de WLB valorizadas pela GY

De acordo com os resultados, foi possível verificar que a prática organizacional mencionada e comum a todos os participantes é a flexibilidade. Seja flexibilidade de horário ou de regime de trabalho, destacam-se a flexibilidade diária ou semanal, dando a oportunidade de ajustar os tempos trabalhados no próprio dia ou ao longo da semana; a redução do tempo de trabalho como a opção de trabalhar menos dias por semana; e o trabalho remoto, como opcional. Adicionalmente, destacaram-se a prestação do trabalho mediante resultados e não por horários e a definição do próprio horário de forma a ajustar

as responsabilidades profissionais e familiares. As presentes práticas alinham-se com Iacocoiu (2020), Dhas (2015) e Guerreiro & Pereira (2006), que indicam que tais medidas de flexibilidade têm o propósito de permitir a conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar.

Igualmente relacionado com a flexibilidade e WLB, os resultados demonstram a intenção, e que na maioria dos casos, esta prática já está implementada nas empresas, de existir uma cultura de desconexão, incentivando os trabalhadores a não trabalharem para além do seu horário afeto ao tempo de trabalho. Esta prática de horário já tinha sido anteriormente assumida por diferentes autores (e.g. Dhas, 2015; Guerreiro & Pereira, 2006; Tariq et al., 2012; Barik & Pandey, 2017; Sánchez-Vidal et al., 2012) que indicam que a adesão de práticas de WLB nas empresas é positivo para a empresa, devido à satisfação e produtividade por parte dos trabalhadores. Este resultado evidencia que a empresa dá importância ao bem-estar dos seus trabalhadores. Associado às declarações dos mesmos autores, os resultados também comprovam que as práticas implementadas pelas empresas são fundamentais para um bom equilíbrio entre trabalho-família dos trabalhadores, pois os participantes mencionam que experiências passadas não permitiam que os mesmos vivenciassem equilíbrio entre dimensões, nas empresas onde haviam trabalhado antes da sua atual entidade empregadora.

No que respeita a medidas complementares ao WLB, os resultados espelham que as empresas implementam, ou que os participantes desejam que sejam implementados benefícios que apoiem financeiramente as famílias, tais como cheque nascimento e subsídios; seguro de saúde extensíveis aos restantes elementos do agregado familiar; como também medidas que apoiem emocionalmente a relação entre pais e filhos, como a dispensa dos pais no 1º dia de aulas e no dia de aniversário do filho. Para além disso, os resultados também sugerem interesse em implementar medidas que apoiem os trabalhadores na deslocação casa-trabalho, como a disponibilização de estacionamento e transportes públicos no local de trabalho, práticas que permitem que o trabalhador poupe tempo no seu quotidiano no qual resulta de um melhor equilíbrio. Todas estas práticas de WLB já haviam sido identificadas em estudos prévios (Guerreiro & Pereira, 2006), envolvendo empresas nacionais.

Relativamente a práticas que as organizações deveriam de implementar para promover a vida pessoal, os resultados sugerem alguns exemplos, tais como: adquirir dias de férias e

o dia de aniversário, tirar licenças sabáticas e obter um budget para formação à escolha, exemplo que não foram encontrados na literatura.

De acordo com os resultados, nenhum dos participantes teve qualquer discórdia com a chefia aquando surgimento de temas do foro familiar/pessoal, assim como todos os participantes revelam a compreensão total das suas chefias quando surgem conflitos do mesmo âmbito. O apoio dos líderes nestas situações é positivo, tanto para o trabalhador que se sente apoiado, como para as empresas que irão ter trabalhadores mais comprometidos e confiantes para com as chefias, conforme indicam Kohll (2018), Sánchez-Vidal et al. (2012), Russo & Morandin (2019) e Andrade (2015).

Atendendo aos fatores que os participantes consideram como relevantes, para a maioria dos participantes, os aspetos relacionados com a função e o projeto/desafio, tendo em consideração se este aspeto irá ser um “salto” no seu percurso profissional, parecem ser características associadas à Geração Y, dado ser uma geração que está sempre à procura de oportunidades para progredir na carreira (Okros, 2020). Os resultados evidenciam, ainda, que a maioria dos participantes se identifica com a identidade da empresa, isto é, os valores que a empresa promove, a sua cultura, clima e ambiente organizacional, considerando estes fatores relevantes, pois os trabalhadores tencionam ter uma ligação e reverem-se nas atitudes e valores da empresa em que trabalham. O estudo realizado pela Deloitte (2017), conclui que a GY valoriza a sustentabilidade e a ética nas empresas, o que parece de alguma forma ser o propósito defendido, também, pelos participantes deste estudo.

Os resultados demonstram que as condições financeiras são também um dos fatores mais relevantes para esta geração, bem como a possibilidade de exercerem trabalho remoto e, alguns participantes mencionam, também, o seguro de saúde como benefício. Um estudo recentemente realizado pelo LinkedIn (2021) demonstra a valorização da GY nestes mesmos fatores: salário; flexibilidade de horários e de local; WLB e benefícios como assistência na saúde e outros.

As políticas de flexibilidade de horário e de local de trabalho, segundo a GY, são fatores importantes aquando da decisão de mudança de emprego. No entanto, para a maioria torna-se apenas um fator complementar na decisão, pois considera os fatores relacionados com o projeto e as condições financeiras mais importantes como fatores decisivos. Estes resultados não encontram similaridades com os resultados do estudo realizado pela

Deloitte (2017), que sugere que os fatores de decisão de mudança de emprego para a GY são, em 1º lugar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e, só depois o pacote salarial.

4.3 Experiência do Home-office no WLB para a GY

Aquando do aparecimento da pandemia, deu-se início à “era” do teletrabalho, e com isto a perda da rotina foi um sentimento comum entre todos os participantes, sem qualquer tipo de preparação o teletrabalho trouxe impactos negativos.

Segundo os resultados, a maior dificuldade em exercer teletrabalho foi a separação das barreiras entre o tempo de trabalho e tempo familiar/pessoal, que associado ao fácil acesso aos meios de comunicação (telemóvel e computador da empresa) resultou no trabalho para além do horário expediente, descuidando a vida familiar e o tempo pessoal. Estes resultados vão ao encontro do que defendem Russo & Morandin (2019), que acreditam que a facilidade do acesso às comunicações poderá dar origem a um descontrolo na separação do tempo profissional e familiar/pessoal e eventualmente a um acréscimo de ritmos de trabalho. Adicionalmente, a dificuldade entre separar o tempo entre dimensões é também derivado da ausência de um local de trabalho específico em casa para exercer as tarefas laborais (Crosbie & Moore, 2004).

Acrescentam-se desvantagens a nível pessoal, profissional e social. O teletrabalho obriga a manter a pessoa sentada durante bastantes horas e de permanecer em casa durante o dia. Estes comportamentos contribuem para o aumento do sedentarismo, do desleixo da imagem pessoal e de um menor conforto enquanto se realiza o trabalho, bem como da necessidade de equipamento adequado para executar tarefas do âmbito laboral em casa. Como também originou num declínio na motivação e na produtividade, tal como na perda de contacto com os colegas e equipas (OIT, 2020), sendo considerados como os principais riscos associados ao desempenho de home-office.

Em situações mais graves, e num conjunto com alguns dos aspetos já mencionados, a exaustão psicológica foi um problema vivenciado por um dos participantes, no qual foi necessária ajuda profissional. Tal como sugere Kohll (2018), o equilíbrio ajuda a prevenir o *burnout*, que pode levar a repercussões negativas na saúde mental como depressão e ansiedade, para além de diminuir o desempenho profissional.

Em contrapartida, e de acordo com os resultados, o que para uns participantes se tornou um desafio no home-office, para outros tornou-se uma mais-valia. O home-office veio também trazer vantagens para a vida dos participantes. A regalia de trabalhar a partir de casa trouxe, para a grande maioria dos participantes, uma maior disponibilidade para a família; uma melhor organização do tempo, uma vez que os participantes não se deslocavam para o local de trabalho. Tal resultou numa grande poupança de tempo; numa melhor gestão da agenda pessoal e profissional e, conseqüentemente, de usufruir de mais tempo livre para investir em atividades fora do âmbito laboral; e numa maior produtividade e foco. Todos estes benefícios estão em concordância com a investigação de Figueiredo et al., (2021). Deste modo, a prática do home-office é mencionada pela maioria dos participantes como uma prática organizacional que desejam que permaneça, contudo pretendem que este regime de trabalho seja também praticado com o objetivo de combater as necessidades diárias de cada um, e não apenas das necessidades da empresa.

4.4 Perceção da GY sobre as restantes Gerações no WLB

Os resultados demonstram que os participantes, pertencentes à Geração Y, acreditam que a sua geração foi a primeira geração a valorizar o WLB. Contudo, são o ponto de equilíbrio entre a geração anterior, que não valorizava, e a geração seguinte, que valoriza muito mais. Kupperschmidt (2000) apoia este argumento, explicando que cada geração é influenciada pelas gerações anteriores devido à educação que tiveram das gerações anteriores à sua.

Relativamente às gerações anteriores, os resultados apontam que os indivíduos valorizam mais o emprego do que a vida pessoal, descurando o WLB, bem como, as gerações Baby-Boomers e GX serem resistentes à mudança de emprego, ficando por muitos anos na mesma empresa, pois valorizam a estabilidade e permanecem por muito mais tempo num emprego do que as gerações seguintes (Kohll, 2018; Kupperschmidt, 2000).

Em total contraste, os resultados demonstram que a geração seguinte valoriza mais o WLB e prioriza a sua vida pessoal. A GZ é considerada pelos participantes como uma geração que está em constante mudança, o que se reflete na facilidade em mudar de empresa e emprego, bem como sempre à busca de novos desafios (Bencsik et al, 2016).

4.5 Conclusões finais

O presente estudo tem como principal objetivo compreender a perspectiva da GY relativamente ao work-life balance, por isso, foram definidos objetivos específicos a fim de contribuir para o objetivo central. Deste modo, os resultados permitiram concluir que a GY dá valor a fatores que permitam a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, principalmente fatores interligados com a flexibilidade.

Os resultados obtidos concluem que o sentimento de equilíbrio é, muitas vezes, causado por um “ajuste” que os indivíduos fazem ao alocar mais tempo na dimensão que necessita e, conseqüentemente, o restante tempo na outra. Esta forma de estar perante a vida tende a dar uma sensação de equilíbrio, pois as responsabilidades ficam concluídas e não existem conflitos entre dimensões (Clark, 2000).

Constatou-se também, de acordo com os resultados, que os participantes do género feminino tende a perceber que a conciliação entre dimensões só é possível porque ainda não tem filhos, partindo do princípio de que quando constituírem família, é muito provável que os conflitos entre dimensões surjam. O papel de profissional e mãe simultaneamente pode sobrecarregar e gerar conflitos entre dimensões (Andrade, 2015; Crosbie & Moore, 2004; Guerreiro & Pereira, 2006).

Os resultados evidenciam que a flexibilidade providenciada pela empresa é a maior razão pelo qual existe uma boa relação de equilíbrio. A flexibilidade de horário ou de regime de trabalho facilita o exercício das funções e torna-se compatível com a relação familiar/pessoal. Segundo os resultados, sente-se a necessidade de não seguir um horário de trabalho fixo, mas sim trabalhar mediante resultados, bem como através da definição do próprio horário de trabalho, com o objetivo de permitir um maior WLB. Associa-se a estes resultados o desejo de que trabalhar para além da hora seja excepcional e não uma cultura inculcada, mesmo que informalmente, pela empresa. A GY deseja que a prática de trabalhar remotamente permaneça.

O apoio prestado pelas chefias é essencial para o equilíbrio, seja o equilíbrio entre dimensões seja o equilíbrio mental, dos trabalhadores. Conclui-se que o papel das empresas na definição de boas práticas de WLB, bem como na formação de bons líderes gera a satisfação e promove o equilíbrio dos trabalhadores.

Quanto aos principais fatores a ter em consideração aquando mudança de emprego, e tendo em consideração as características desta geração, nomeadamente o desejo de prosseguir na sua carreira profissional, os resultados mostram que são a função/projeto/desafio; os aspetos relacionados com a cultura, clima e ambiente organizacional os mais valorizados. Sendo uma geração que vivenciou vários marcos históricos, culturais e ambientais importantes ao longo dos anos (Dimock, 2019), não se identificam com empresas que não possuam os mesmos valores e atitudes que os participantes, bem como as condições financeiras.

Verifica-se que o WLB é importante para os participantes, mas não é um dos fatores principais na decisão aquando mudança de emprego. Os principais fatores mantêm-se, tais como, as condições salariais e o projeto/função/desafio. O WLB é essencial, contudo torna-se apenas um acréscimo àquilo que é o núcleo da vida profissional, o desafio pelo projeto/função e a uma das necessidades básicas da vida, o dinheiro.

Os resultados evidenciam que o home-office veio trazer inconvenientes relativamente ao WLB, nomeadamente na dificuldade sentida em separar o tempo de trabalho do tempo pessoal/familiar, que resulta na prestação de horas a mais no trabalho, fazendo com que no final não seja possível cumprir com as obrigações e responsabilidades associadas à vida pessoal e /ou familiar (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Associam-se também desvantagens a nível pessoal como o sedentarismo, o descuido da imagem, e a falta de material e equipamento necessário para exercer a atividade; a falta de contacto com colegas e a falta de motivação e produtividade em exercer funções a partir de casa.

Relativamente aos aspetos positivos do home-office, os resultados mostram uma maior disponibilidade para a família e uma melhor organização do tempo e da agenda, devido à ausência de deslocações, esse tempo passa a ser aproveitado para a família ou para atividades do foro pessoal, como também, se evidencia uma maior produtividade e foco no exercício das funções. Estes resultados demonstram que os mesmos aspetos podem ser considerados positivos, originando equilíbrio, e negativos, provocando conflito, para diferentes pessoas da mesma geração, concluindo que não existem apenas características comuns entre eles, existem também diferentes opiniões e preferências (Kupperschmidt, 2000; Kohll, 2018).

Segundo os resultados, para a GY relativamente ao WLB, o que a difere das restantes gerações, tanto das anteriores (Baby-Boomers e Geração X) como da seguinte (Geração

Z), é o facto de perceberem como sendo a primeira geração a realmente valorizar o WLB. São o ponto de equilíbrio entre as gerações anteriores, que valorizavam mais o trabalho que a vida pessoal/familiar “*living to work*”, e a geração seguinte, que torna prioritária a sua vida pessoal invés da vida profissional “*working to live*” (Delecta, 2011). Conclui-se que as influências passam de geração para geração (Kupperschmidt, 2000) e que em cada geração há uma melhoria quanto à valorização do WLB.

Algumas das limitações identificadas ao realizar o presente estudo são a escassez de literatura científica que interligue os aspetos WLB com a GY; bem como, aquando da análise dos resultados constatou-se que na entrevista, o tema do home-office poderia ser dividido por 2 momentos. Um primeiro momento que corresponde ao 1º impacto (primeiros 3 meses) e um segundo momento que corresponde ao impacto atual (após 6 meses - 1 ano). Como foi uma mudança repentina, o impacto (inicial e atual) poderá ser diferente consoante a “experiência” atingida ao longo da execução do home-office.

Para futuras investigações e tendo em conta os resultados do presente estudo, sugere-se a realização de um estudo acerca da relação WLB para os trabalhadores da GY, tendo como critério a divisão de indivíduos com filhos e sem filhos, com o objetivo de perceber se os aspetos de WLB valorizados se alteram consoante o critério de existência ou não de filhos. Futuros estudos poderão ter como objetivo explorar se a relação e aspetos valorizados do WLB diferem consoante os “primeiros Millennials” e os “últimos Millennials”. A realização de um estudo futuro acerca da relação WLB para os trabalhadores da GY, poderá ter como critério a divisão de indivíduos nascidos nos primeiros anos da geração (década de 80, entre 1981 e 1989) e de indivíduos nascidos nos últimos anos desta geração (década de 90, entre 1990 e 1996).

Em suma, o presente estudo permitiu concluir que:

- (1) A GY valoriza o WLB, sendo a flexibilidade, seja de horário ou de regime de trabalho, o fator mais importante para o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e vida profissional;
- (2) A gestão de tempo e a dificuldade em desligar do trabalho são obstáculos muito presentes na GY relativamente à conciliação entre trabalho e família;
- (3) Acredita-se que famílias pertencentes à Geração Y com filhos podem gerar um maior conflito entre as dimensões do que famílias da Geração Y sem filhos;

- (4) Os fatores decisivos para a GY na integração de uma empresa são primeiramente o projeto/função/desafio; o ambiente, clima e cultura organizacional, as condições financeiras e, por último, o WLB;
- (5) De um modo geral, a GY sente-se satisfeita com as práticas implementadas pelas empresas, no entanto com enfoque em tentar obter sempre mais flexibilidade;
- (6) O suporte das chefias é um fator crucial no equilíbrio trabalho-família da GY;
- (7) A implementação do home-office foi, na generalidade para a GY, um sentimento misto. Por um lado, gerou um sentimento negativo devido ao conflito entre dimensões, dada a dificuldade em definir barreiras entre o tempo de trabalho e tempo de família e, por outro, gerou um sentimento positivo porque permitiu uma maior disponibilidade para a família e uma melhor gestão de tempo. No entanto, entende-se que, de uma forma geral, a prática do home-office foi positiva, pois é uma prática que a GY pretende continuar a usufruir, pois permite conjugar as responsabilidades profissionais juntamente com as necessidades pessoais e familiares.
- (8) O que difere a GY das gerações Baby-Boomers e Geração X e da Geração Z é o facto de serem a geração que consegue valorizar o WLB de modo equilibrado, tanto na dimensão profissional como na dimensão familiar/pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCA Revista de Educação e Humanidades (Dreh)*, 8(8), 117–130. <https://doi.org/10.30827/dreh.v0i8.6913>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Retirado de: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Barik, P., & Pandey, B. B. (2017). Review of Literature on Work Life Balance Policies and Practices. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(6), 15. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2017.00067.6>
- Beltrame, G. R., & Donelli, T. M. S. (2012). Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, 38–39, 206–217. Retirado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942012000200017
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Jubász, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bricki, N. & Green, J. (2017). A Guide to Using Qualitative Research Methodology. *Medecins sans Frontieres – Field Research*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10144/84230>
- Buzza, J. S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 15–20. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v5n2a3>
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611–614. <https://doi.org/10.1590/s0034-71672004000500019>
- Cho, J. Y., & Lee, E. H. (2014). Reducing confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. *The Qualitative Report*, 19(32), 1–20. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1028>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

- Costa, R. P. (2014). Ridendo Castigat Mores. A Transcrição de Entrevistas e a (Re)Construção Social da Realidade. *Actas do VIII Congresso Português de Sociologia: “40 Anos de Democracia(s): Progressos, Contradições e Prospetivas”*, ST ‘Teorias e Metodologias’, Universidade de Évora. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10174/13403>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work–life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223–233. <https://doi.org/10.1017/s1474746404001733>
- Delanoëije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 03(04), 186–189. Retirado de: <http://journalcra.com/article/work-life-balance>
- Deloitte. (2017). Millennials @ Work: Expetativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal. *Delloite*, 1-25. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>
- Deloitte. (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020: resilient generations hold the key to creating a “better normal.” *Deloitte*, 1–31. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>
- Dhas, D. B. (2015). A Report On The Importance Of Work-Life Balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(9), 21659–21665. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/282685585_A_report_on_the_importance_of_work-life_balance
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. Retirado de: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Godinho-Bitencourt, R., Pauli, J., & Costenaro-Maciel, A. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 388–398. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 77–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Guerreiro, M. das D., & Pereira, I. (2006). Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. Retirado de: <http://www.repositorio.iscte.pt/handle/10071/3135>
- Hill, E. J. (2005). Work-family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793–819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
- Iacovoïu, V. B. (2020). Work-Life Balance between Theory and Practice: A Comparative Analysis. *Economic Insights: Trends and Challenges*, 9(2), 57–67. Retirado de: <https://upg-bulletin-se.ro/wp-content/uploads/2020/06/6.Iacovoïu.pdf>
- Julien, H. (2008). Content Analysis. In Given, L. M. (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research methods*. (pp. 120-121). Retirado de: <http://www.yanchukvladimir.com/docs/Library/Sage%20Encyclopedia%20of%20Qualitative%20Research%20Methods-%202008.pdf>

- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Kohll, A. (2018). The Evolving Definition Of Work-Life Balance. *Forbes*. Retirado de: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/?sh=2a1017e99ed3>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- LinkedIn News. (2021). Retirado de: https://www.linkedin.com/posts/linkedin-news_workforceconfidenceindex-activity-6788219779489554432-1gw6
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions. In *Society for Human Resources Management*, (pp. 1–10). Retirado de: http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Retirado de: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf>
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19*. Retirado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--europe/--ro-geneva/--ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf
- Okros, A. (2020). Generational Theory and Cohort Analysis. In Springer (ed.), *Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace*. (pp. 33-51). https://doi.org/10.1007/978-3-030-25726-2_2
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Richardson, J. (2006). Self-directed expatriation: Family matters. *Personnel Review*, 35(4), 469–486. <https://doi.org/10.1108/00483480610670616>

- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job quality and work—life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>
- Russo, M., & Morandin, G. (2019). Better Work-Life Balance Starts with Managers. *Harvard Business Review*. Retirado de: <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645–661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561219>
- Santos, L. C. F., & Mendes, A. M. C. P. (2013) O perfil do novo profissional da geração Y – Fase 2. Programa de Apoio à Iniciação Científica, 14(1), 59-72. Retirado de: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/7>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Tariq, A., Aslam, H. D., Siddique, A., & Tanveer, A. (2012). Work-life balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A win-win situational tool for the employees and organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 577–585. <https://doi.org/10.5901/mjss.2012.03.01.577>
- Veber, T., & Borges, S. M. (2022). Impactos Do Teletrabalho Na Saúde Mental Do Trabalhador: Uma Revisão De Literatura. *Revista Sobre Excelência Em Gestão e Qualidade*, 3(2), 1–17. <https://doi.org/10.47591/rac.2674-9203.2021v3n2.art1-1-17>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado

O presente trabalho de investigação “*Work-life balance* na perspetiva dos *Millennials*”, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tem como principal objetivo compreender a forma específica como a Geração *Millennials* vivencia e valoriza a dimensão do *Work-life balance*.

Deste modo, pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre esta temática, tornando-se necessária a participação de indivíduos nascidos entre o ano de 1981 e o ano de 1996 (Geração *Millennials*) e que estejam a exercer funções há pelo menos 6 meses.

As informações para o presente estudo serão recolhidas através de uma entrevista semiestruturada dividida em dois grandes grupos: um primeiro grupo relativo a dados sociodemográficos, e um segundo grupo com questões focadas na temática central da pesquisa. A entrevista será sujeita a gravação, para melhor condução da mesma e maior facilidade de tratamento posterior da informação. Todos os dados serão codificados, aquando do seu tratamento, mantendo o anonimato e confidencialidade dos mesmos.

O resultado deste estudo, orientado pelas Professoras Doutoras Dora Martins e Ana Isabel Couto, será apresentado no ISCAP, podendo, caso seja do seu interesse, contactar as autoras a fim de se inteirar dos resultados conseguidos.

Para qualquer esclarecimento adicional poderá sempre entrar em contacto com a investigadora Cátia Parente, através do email: catia.parente96@gmail.com.

Face ao exposto, e tendo conhecimento de todas as informações descritas, declaro que concordo, voluntariamente, em participar no referido estudo, ao mesmo tempo que permito a gravação da entrevista.

Data:

Data:

Assinatura do/a Participante:

Assinatura da Investigadora:

Apêndice II – Guião de Entrevista – Questões Sociodemográficas

Data Entrevista:

Número Entrevista:

Dados sociodemográficos:

Data Nascimento:

Sexo:

Estado Civil:

Tem filhos? Se sim quantos e com que idades?

Qual a composição do seu agregado familiar?

Habilitações Literárias:

Curso:

Qual a sua Profissão?

Qual o seu tipo de vínculo?

Há quanto tempo está na empresa? E na função atual?

Normalmente quanto tempo demora da sua residência até ao local de trabalho? Desloca-se de viatura própria ou de transportes públicos?

Qual o seu horário de trabalho? Tem algum tipo de flexibilidade?

Apêndice III – Guião de Entrevista – Questões Entrevista

Questões Entrevista:

1. De um modo geral, como descreve a relação que estabelece entre a família e o trabalho?
2. Sente que a conciliação entre as duas dimensões são um desafio na sua rotina diária? Porquê?
 - 2.1. Caso seja necessário clarificar: Quais as maiores dificuldades que encontra nesta conciliação?
3. A atividade profissional que desempenha coloca algum tipo de constrangimento à sua vida pessoal/familiar? Pode dar alguns exemplos desses constrangimentos?
4. E ao contrário: a sua vida pessoal/familiar coloca algum tipo de constrangimento à sua atividade profissional? Pode dar exemplos?
5. Em algum momento considerou adiar/adiou algum plano/projeto pessoal devido ao trabalho? E/ou vice-versa, considerou adiar/adiou algum plano/projeto profissional devido à sua vida pessoal e/ou família? Porque tomou essa decisão? Arrependeu-se?
6. Sente que de alguma forma as dimensões familiares e profissionais se influenciam mutuamente positivamente?
7. Considera que a sua organização implementa práticas e políticas facilitadoras para a conciliação do trabalho com a família? Quais destaca?
8. Durante este ano de pandemia, exerceu e/ou exerce a sua profissão em regime de teletrabalho? Qual o impacto na conciliação com a sua vida familiar? Que aspetos considera positivos e que aspetos considera mais negativos ao estar em teletrabalho?
9. A sua chefia é compreensiva quando surgem constrangimentos/conflitos no âmbito pessoal ou familiar? De que maneira? Teve alguma situação de conflito? Como foi gerida por si (explorar se lhe causou stress/ansiedade) e pela empresa (perceber se sente que foi mal vista perante as chefias)?
10. O que lhe atrai mais quando vê um anúncio de emprego? E qual fator que considera menos atrativo?
11. Que medidas conciliadoras entre trabalho e família implementaria na organização onde se encontra? Quais as medidas que considera imprescindíveis?
12. No caso de valorizar políticas de flexibilidade de horário e local de trabalho, ponderaria mudar de emprego caso lhe proporcionassem maior conciliação entre a sua vida pessoal, familiar e profissional?
13. Na sua opinião, o que é que acha que faz distinguir a sua geração (Millennials) das outras gerações (Baby-boomers, Geração X e Geração Z) relativamente ao Work-life balance?
14. Pretende acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?

Apêndice IV – Tabela síntese dos perfis dos Participantes

Participante	Ano Nascimento	Sexo	Estado Civil	Situação familiar	Habilitações e Área de qualificação	Função	Deslocação Casa-Trabalho	Horário de trabalho	Flexibilidade horária
P1	1995	Feminino	Casada	Em comunhão com 2 filhos menores	Licenciatura em Secretariado	Administrativa e Comercial	Viatura própria (4 minutos)	Das 9h ao 12h30 e das 14h às 18h30	Flexibilidade quando necessário
P2	1982	Feminino	Solteira	Singular e com 1 filho menor	Licenciatura em Serviço Social	Coordenadora de Ambiente, Segurança e Saúde	Viatura própria (30 a 40 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade diária/semanal
P3	1991	Masculino	Solteiro	Singular e sem filhos	Licenciatura em Psicologia	Gestor de Recursos Humanos	Viatura própria (10 a 15 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade diária/semanal

P4	1996	Feminino	Solteira	Singular e sem filhos	Licenciatura em Recursos Humanos	Especialista de Recursos Humanos	Viatura própria (15 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade diária
P5	1988	Masculino	Casado	Em comunhão com 1 filho menor	Mestrado em Engenharia	Manager de Interações de Software	Metro (40 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade diária/semanal
P6	1988	Masculino	Solteiro	Em comunhão e sem filhos	Mestrado em Economia	Team Leader	Viatura própria (3 a 4 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade diária/semanal
P7	1990	Feminino	Solteira	Em comunhão e sem filhos	Mestrado em Psicologia	Especialista de Recursos Humanos	Viatura própria (30 minutos)	Das 10h às 19h	Flexibilidade diária
P8	1984	Masculino	Casado	Em comunhão com 2 filhos menores	Mestrado em Psicologia	HR Business Partner	Viatura própria (15 minutos)	34h semanais	Banco de horas
P9	1996	Masculino	Solteiro	Singular e sem filhos	Mestrado em Engenharia	Software tester	A pé (5 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade diária/semanal

P10	1986	Feminino	Solteira	Em comunhão e sem filhos	Licenciatura em Recursos Humanos	Team Leader de Recrutamento	Viatura empresa (45 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade total
P11	1986	Masculino	Casado	Em comunhão com 2 filhos menores	Mestrado em Engenharia	Gestor Comercial	Viatura própria (20 minutos)	Das 9h às 18h	Flexibilidade semanal
P12	1984	Feminino	Solteira	Em comunhão com 1 filho menor	Mestrado em Psicologia	Gestora de Recursos Humanos	Metro (10 minutos)	Das 9h às 18h	Isenção de horário