

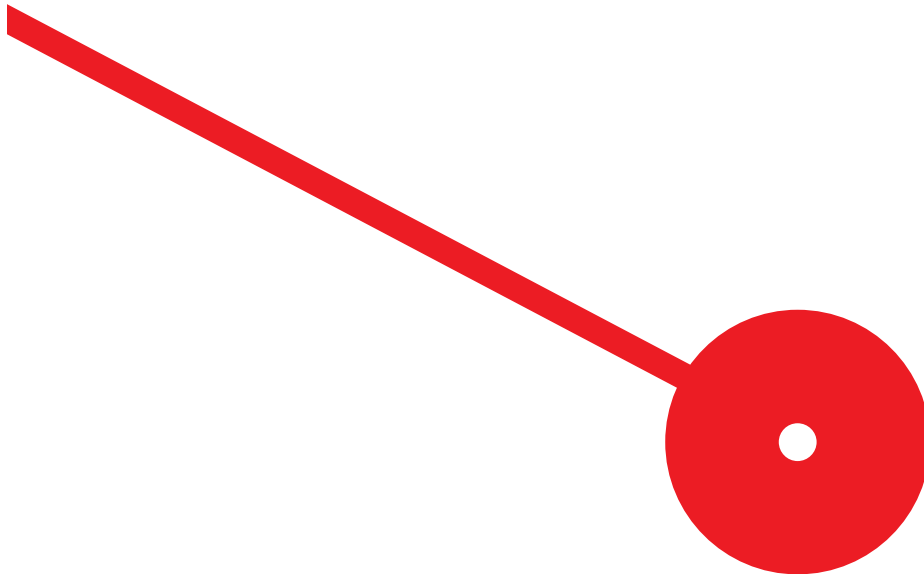


*Perceção de Work-life balance pré, peri e pós
pandemia: vivências pessoais e políticas
organizacionais*

Leonor Trindade Godinho

10/2022

Leonor Trindade Godinho
Perceção de Work-life balance pré, peri e pós pandemia
10/2022



M

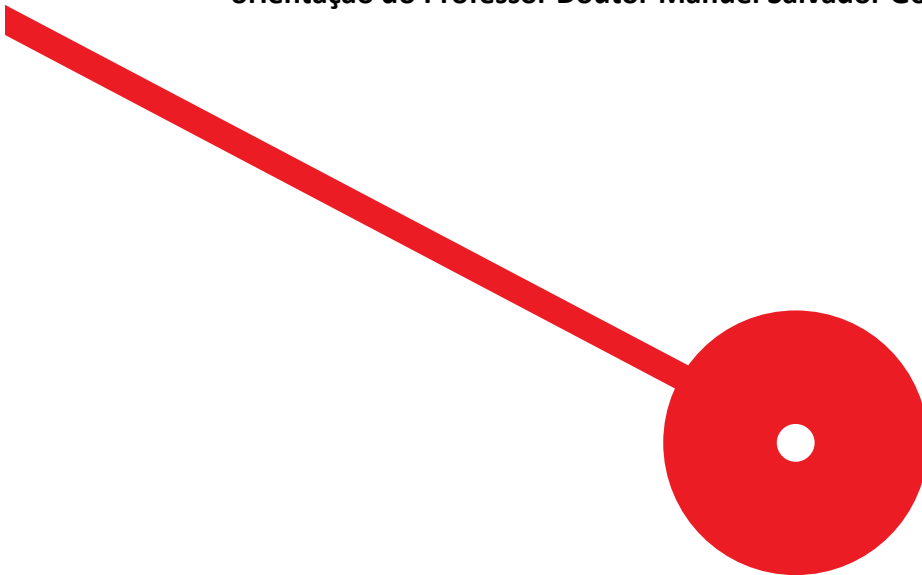
MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

*Perceção de Work-life balance pré, peri e pós
pandemia: Vivências pessoais e políticas
organizacionais.*

Leonor Trindade Godinho

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 do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo

Leonor Trindade Godinho
Perceção de Work-life balance pré, peri e pós pandemia
10/2022



Dedicatória

“Foi o tempo que dedicaste à tua rosa, que fez a tua rosa tão importante.”

Antoine de Saint-Exupéry

Agradecimentos

Em primeiro lugar e porque sem ele esta dissertação não existiria, quero agradecer ao Professor Doutor Manuel Salvador Araújo, por todo o apoio prestado ao longo deste processo.

A todos os professores e profissionais que se cruzam no meu caminho, pelo conhecimento, pela partilha de saberes e experiências.

Um obrigado aos amigos de longa data que estiveram sempre a meu lado e por nunca desistirem de mim. Aos amigos que o ISCAP me deu e que tornaram este meu percurso académico verdadeiramente mágico, Obrigada por estarem sempre disponíveis, e por festejarem as minhas vitórias, como se das vossas se tratassem.

Aos companheiros de Contu Mil Sonhos que me enchem o coração de orgulho.

Aos super trainees por tornarem a minha vida mais feliz!!

Agradeço também a todos aqueles que se dispuseram a ajudar-me na recolha de dados através dos questionários.

Por fim, e ao mais importante, a toda a minha família pelo amor e carinho. Em especial, aos meus pais por nunca desistirem de mim; aos meus irmãos João e Madalena, pela paciência e companheirismo e aos meus avós pelo apoio incansável.

A todos os que diretamente ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

A todos vocês, o meu sincero agradecimento 😊

Resumo:

No mercado de trabalho atual, já não são apenas as questões salariais ou a progressão de carreira que definem quão aliciante um desafio profissional poderá ser. Cada vez mais existe a procura do equilíbrio entre as múltiplas dimensões da vida pessoal e profissional. O ritmo de trabalho e a pressão para atingir objetivos é cada vez maior e muitas das vezes há profissionais que sentem a necessidade de trazer para casa, parte das tarefas que não foram finalizadas. Segundo a Ordem dos Psicólogos (2020), a pandemia Covid-19, veio agravar esse desequilíbrio, uma vez que as esferas pessoais e profissionais ficaram cada vez mais indissociáveis e implicou uma reorganização profunda naquilo que eram as rotinas do dia-a-dia. Neste sentido, esta investigação tem como principais objetivos: 1) Descrever a realidade de antes de março de 2020, isto é, como era vista a questão do trabalho e como é que os profissionais geriam o *work-life balance* (WLB); 2) Compreender quais as consequências do covid-19 no *work-life balance* e quais foram as estratégias que as empresas e os colaboradores adotaram como forma de reagirem a esta circunstância; 3) Identificar quais são as tendências organizacionais que as organizações pretendem adotar para que haja ainda uma maior preocupação e enfoque no *work-life balance*. Foi utilizada uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), com recurso a instrumentos como o questionário da Dra. Perdigão (2019), assim como o GHQ12 - The 12-Item General Health Questionnaire. As principais conclusões do estudo indicam que o desequilíbrio entre as múltiplas esferas é de facto um risco psicossocial e prejudicial para os trabalhadores. Embora as organizações sejam já percecionadas como tendo abordagens de WLB, a perceção dos trabalhadores é de que podem ir mais longe. As pessoas afirmam estar de boa saúde, no entanto, revelam níveis de *stress* maiores durante a pandemia, sendo o valor de morbilidade mental (ansiedade e depressão) também considerável (15,2%). O cenário ideal de trabalho no futuro imaginado pelos colaboradores é maioritariamente misto (50% presencial, e 50% remoto), preferindo a seguir trabalho mais remoto do que presencial. A flexibilidade horária, a implementação de um regime híbrido e o respeito pelas horas de descanso são as áreas que apontam de melhoria às organizações para uma melhor WLB. No que concerne às estratégias, para lidar com a harmonia entre as dimensões da vida futura, a tendência de subida da procura de profissionais especialistas na área, é clara.

Palavras chave: *Work-life balance*; Pandemia; Tendências Futuras; Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Abstract:

In today's job market, it's no longer just salary issues or career progression that define how attractive a professional challenge can be. There is increasingly a search for balance between the multiple dimensions of personal and professional life. The pace of work and the pressure to achieve goals is increasing and often there are professionals who feel the need to bring home, part of the tasks that have not been completed. According to the Order of Psychologists (2020), the Covid-19 pandemic aggravated this imbalance, since the personal and professional spheres became increasingly inseparable and implied a profound reorganization in what were the routines of daily life. In this sense, this research has as main objectives: 1) To describe the reality of before March 2020, that is, how it was related to the issue of work and how professionals managed work-life balance (WLB); 2) Understand the consequences of covid-19 in work-life balance and what were the strategies that companies and employees have adopted as a way to react to this circumstance; 3) Identify what are the future trends that organizations intend to adopt so that there is even greater concern and focus on work-life balance . A mixed methodology (quantitative and qualitative) was used, using instruments such as questionnaire made by Dra. Perdigão (2019), as well as the The 12-Item General Health Questionnaire - GHQ12. For this, SPSS and Microsoft Excel Software was used to analyze the results. The main findings of the study indicate that the imbalance between the multiple spheres is in fact a psychosocial risk and harmful to workers. Although organizations are already seen as having WLB approaches, the perception of workers is that they can go further. People claim to be in good health; however, they reveal higher stress levels during the pandemic, and the value of mental morbidity (anxiety and depression) is also considerable (15.2%). The ideal scenario of work in the future, imagined by employees, is mostly mixed (50% face-to-face, and 50% remote), preferring to follow more remote work than face-to-face. Hourly flexibility, the implementation of a hybrid regime and respect for rest hours are the areas that point to improvement to organizations for a better WLB. To deal with the harmony between the dimensions of life, the future trend of rising demand for specialist professionals in the area is clear.

Key words: Work-life balance; Pandemic; Future Trends; Human Resources Policies and Practices

Índice geral

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - TRABALHO E TELETRABALHO	7
1.1. Evolução do conceito de trabalho	9
1.2. Conceito de teletrabalho	11
1.2.1. Vantagens para os colaboradores.....	12
1.2.2. Desvantagens para os colaboradores	13
1.2.3. Vantagens para as organizações	14
1.2.4. Desvantagens para as organizações	15
CAPÍTULO 2 - WORK-LIFE BALANCE E TRABALHO ANTES E DURANTE A PANDEMIA..	17
2.1. Satisfação e bem-estar no trabalho	19
2.2. Equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional	22
2.2.1 Antes de março de 2020 Trabalho / Work-life balance	23
2.2.2. Trabalho / Work-life balance Durante a Pandemia.....	26
CAPÍTULO 3 – POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS TENDÊNCIAS FUTURAS	31
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	39
4.1. Participantes	41
4.2. Instrumento	43
4.3. Procedimentos de Recolha e Análise dos Dados	46
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	47
5.1. Antes e durante a pandemia Teletrabalho.....	49
5.2. Antes e durante a pandemia Satisfação e Bem-estar no trabalho.....	53
5.3. Antes e durante a pandemia Equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida	57
5.4. Tendências futuras Na perspectiva dos colaboradores	66
5.5. Tendências futuras Na perspectiva dos GRH	70
CONCLUSÕES	73
6.1. Conclusões	75
6.2. Reflexões.....	78
6.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas	79
REFERÊNCIAS	80
Anexos	90
Anexo I – [Questionário].....	91

Índice de Figuras

- Figura 1: Pessoas empregadas a trabalhar em casa no ano de 2015
- Figura 2: Pessoas empregadas a trabalhar habitualmente em casa em 2019
- Figura 3: Número médio de horas trabalhadas por semana nos países da OCDE 1995/2005/2019
- Figura 4: Pessoas empregadas a trabalhar em casa no ano de 2020
- Figura 5: 15 principais países europeus com maior risco de *Burnout*
- Figura 6: Percentagem de inquiridos que praticavam o teletrabalho antes da pandemia
- Figura 7: Circunstâncias em que os praticavam teletrabalho antes da pandemia
- Figura 8: Formação interna para o/a preparar para o teletrabalho?
- Figura 9: Medidas que podiam ser implementadas pelas organizações para melhorar transição para o teletrabalho
- Figura 10: Flexibilidade para atender às necessidades pessoais antes da pandemia?
- Figura 11: Caracterização da organização segundo contribuição para o WLB
- Figura 12: Políticas organizacionais na ajuda ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal / Antes da Pandemia (n=92)
- Figura 13: A pandemia veio afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Figura 14: Razões da alteração do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
- Figura 15: Percentagem do número de estratégias usadas antes e durante a pandemia
- Figura 16: Ranking das estratégias usadas antes e durante a pandemia
- Figura 17: Estado de saúde dos participantes durante a pandemia
- Figura 18: Nível de stress a que, em geral no local de trabalho
- Figura 19: Comparação do stress com os últimos 12 meses
- Figura 20: Cenário ideal de trabalho no futuro
- Figura 21: Percentagem do número de estratégias que futuramente pretendem
- Figura 22: Estratégias de conciliação antes, durante e no futuro

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica da amostra total

Tabela 2: Caracterização Área de Atuação da amostra total

Tabela 3: Consistência Interna do GHQ12

Tabela 4: Estudo da Normalidade do GHQ-12: *Komogorov_Smirnov e Shapiro-Wilk*

Tabela 5: Razões para sustentar o grau de satisfação no trabalho

Tabela 6: Satisfação no trabalho, horas trabalhadas e satisfação com horas trabalhadas

Tabela 7: Razões para sustentar o grau de satisfação no trabalho

Tabela 8: Produtividade dos inquiridos durante a Pandemia

Tabela 9: Coeficientes de Correlação (GHQ12), Estado de Saúde Atual, Satisfação no

Tabela 10: Descritivas do GHQ12: Médias e desvios padrão

Tabela 11: O que é que as organizações poderiam fazer para melhorar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores

Tabela 12: Perspetiva comparativa Satisfação no Trabalho GRH e a Organização

Tabela 13: Perspetiva comparativa sobre WLB entre GRH e a Organização

Lista de abreviaturas

GHQ12: The 12-Item General Health Questionnaire

R.I: Revolução Industrial

C.C: Código do Trabalho

OPP: Ordem dos Psicólogos Portugueses

OMS: Organização Mundial de Saúde

W-L-B: *Work-life balance*

OIT: Organização Internacional do Trabalho

OCDE: Organização para a cooperação e desenvolvimento económico

EUROFOUND: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida/Trabalho

RH: Recursos Humanos

GRH: Gestão de Recursos Humanos

CEMS: The Global Alliance in Management Education

BANI: *Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*

O tema desta dissertação enquadra-se na área da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, e baseia-se numa descrição detalhada da realidade organizacional portuguesa, no que toca às *vivências pessoais e políticas organizacionais antes, durante e pós pandemia*. Assim sendo, este trata-se de um capítulo introdutório no qual primeiramente, será apresentado o contexto da dissertação, de seguida, o levantamento do problema e identificação dos objetivos a atingir e, por último, é ainda apresentada a estrutura do presente documento.

No mercado de trabalho atual, já não são apenas as questões salariais ou a progressão de carreira que definem quão aliciante um desafio profissional poderá ser. Cada vez mais existe a procura do equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional. Importa salientar que este equilíbrio é comum a todos e terá de ser definido por cada pessoa, tendo em conta as suas próprias expectativas, relativamente ao que considera ser o tempo e o esforço que deverá dedicar a cada uma destas áreas.

O ritmo de trabalho e a pressão para atingir objetivos é cada vez maior, fazendo com que muitos profissionais tenham de praticar o chamado *home office*, que segundo Neves (2019), é definido como sendo aquele que é realizado no domicílio do trabalhador, fazendo com que as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional estejam cada vez mais indissociáveis entre si.

Segundo Bird (2006, citado por Gonçalves, 2012), o equilíbrio entre trabalho e vida privada é suscetível de sofrer alterações ao longo da vida e como tal depende de cada indivíduo. Assim, é importante aceitar que dificilmente se alcançará a perfeição ou um equilíbrio de 50/50 e nesse mesmo sentido, é fundamental estabelecer prioridades e procurar diariamente balanceá-las, mantendo uma harmonia saudável, não descurando as responsabilidades para com cada uma delas.

Se antes de março de 2020, altura em que surgiu o primeiro caso em Portugal proveniente do surto pandémico que vivemos ainda nos dias de hoje, já havia uma certa dificuldade em conseguir manter aquilo que era o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional, com a pandemia tudo se agravou.

De facto, a pandemia Covid-19 alastrou-se, sem limites e fronteiras, a nível mundial, promovendo a instabilidade e a incerteza. Este acontecimento fez com que as esferas pessoais e profissionais, ficassem cada vez mais indissociáveis e implicou uma reorganização profunda naquilo que eram as rotinas do dia-a-dia.

Segundo o documento oficial da ordem dos psicólogos, criado em novembro de 2020, este equilíbrio é um “desafio difícil, sobretudo quando os empregadores são inflexíveis, quando existe uma sobrecarga de trabalho (doméstico ou profissional), quando é necessário ter dois empregos ou trabalhar mais horas para garantir a segurança económica”. Mas, importa salientar que o desequilíbrio entre estas duas esferas é um grande risco psicossocial e prejudicial para todos, uma vez que há um aumento do stress, da ansiedade, do absentismo, mas igualmente para as organizações provocando problemas de eficiência (Pires, 2017).

Neste sentido, é fundamental que as pessoas criem as suas próprias estratégias e que as coloquem em prática e, que as empresas, segundo Conner e Ulrich (1996), para conseguirem acompanhar e ter vantagem na realidade competitiva que impera atualmente, tenham novas maneiras de encarar, entre outros aspetos, as políticas de RH. Este equilíbrio é crucial tanto para os próprios trabalhadores como para o funcionamento e prestígio da organização onde trabalham.

Tendo em consideração toda esta realidade acima descrita, e sabendo que os colaboradores são a “alma de uma organização”, é pertinente avaliar o *work-Life balance* (WLB), dos mais diversos profissionais em Portugal. Neste sentido, pretende-se perceber como eram vistas as suas vivências pessoais e políticas organizacionais antes e durante a pandemia, bem como perceber quais as tendências a adotar pós pandemia.

Assim, para se atingir este propósito principal, esta dissertação tem como principais objetivos:

- 1 - Numa primeira fase descrever a realidade de antes de março de 2020, isto é, como era vista a questão do trabalho e como é que os profissionais geriam o *work-life balance*;

- 2 Numa segunda fase compreender quais as consequências do covid-19 no *work-life balance* e quais foram as estratégias que as organizações, bem como os colaboradores adotaram como forma de reagir a esta circunstância;
- 3 Numa terceira e última fase, identificar quais deveriam ser as tendências organizacionais a ser adotadas pelas organizações na perspectiva dos colaboradores, assim como identificar o que é que as organizações pretendem adotar para que haja ainda uma maior preocupação e enfoque no *work-life balance*.

Relativamente à organização da mesma, esta encontra-se estruturada em cinco capítulos. Depois de uma Introdução onde se faz a contextualização do problema de investigação, segue-se uma parte mais conceptual com três capítulos teóricos relativamente aos conceitos de trabalho e teletrabalho, de *work life balance*, e relativo às políticas e práticas de Recursos Humanos que podem ser implementadas nas organizações como forma de promover o mesmo. Uma segunda parte mais focada no estudo empírico apresenta dois capítulos, um sobre os aspetos metodológicos e outro sobre os dados encontrados e sua discussão. Por fim, serão apresentadas as conclusões do estudo, bem como limitações e recomendações para estudos futuros.

CAPÍTULO 1 - TRABALHO E TELETRABALHO

Esta dissertação tem como objetivo a análise e compreensão das vivências pessoais e das políticas organizacionais, antes, durante e pós pandemia dos mais diversos profissionais em Portugal. O capítulo que se segue tem o propósito enquadrar a problemática alvo do nosso estudo, assim como de apresentar alguns dos conceitos-chave que são comuns a estes três momentos.

1.1. Evolução do conceito de trabalho

O conceito de trabalho (Porto Editora, 2022), no seu sentido mais amplo e de acordo com a infopédia, corresponde “*ao esforço que é desenvolvido com o objetivo de se efetuar um determinado processo produtivo*”. Quem executa esse esforço é, naturalmente, recompensado através do seu salário. Ainda que se trate de uma explicação extremamente simples, importa realçar que nem sempre foi assim e ao longo dos séculos, este mesmo conceito, tem vindo a sofrer mudanças, preenchendo páginas da história com novos domínios e novos valores. Para um mapeamento histórico da transformação do conceito de trabalho, apresentamos diferentes momentos da Revolução Industrial (R.I), revoluções essas que foram determinantes na forma como se perspetiva o trabalho (Aires, Moreira, & Freire, 2017).

a) *Primeira Revolução Industrial*, surgiu em Inglaterra, devido às profundas mudanças económicas e sociais, no final do século XVIII, início do século XIX, tendo sido fortemente marcada pela introdução da máquina a vapor na indústria têxtil e locomotiva;

b) *Segunda Revolução Industrial*, iniciou-se na segunda metade do século XIX, e terminou durante a Segunda Guerra Mundial e destacou-se pela chegada da luz elétrica às fábricas, pela implementação do relógio nas fábricas, possibilitando assim melhores condições de trabalho, essencialmente pela maior consciência no controlo do tempo de trabalho. Para além disso, mudou por completo todo o processo produtivo, isto é, os produtos deixaram de ser manufaturados e passaram a ser maquinofaturados, o que permitiu a produção em massa, colocando mais produtos no Mercado e a um preço mais atrativo. Face a estas novas circunstâncias, as pessoas tiveram de se adaptar a este novo quadro de exigências e a aprender a manusear máquinas que até então nunca tinham sido utilizadas, originando dessa forma uma crescente monetarização da economia, assim como o alargamento dos mercados consumidores.;

c) *Terceira Revolução Industrial* ocorreu em meados do século XX, mais concretamente a partir da década de 1950, devido à globalização, ao desenvolvimento das novas tecnologias e à emergência de uma sociedade baseada no conhecimento e na criatividade. Nesta altura, diversos campos do conhecimento sofreram alterações e impuseram novas formas de entender o mundo; e

d) Dado este grande *boom*, era expectável o aparecimento de uma *Quarta Revolução Industrial*, sendo que inovação, eficiência e customização acabaram por ser palavras-chave que melhor definem esta nova vaga (Portal da Indústria, 2022). A quarta revolução industrial (I4.0), alterou a forma como trabalhamos e nos relacionamos com o meio em que vivemos, incorporando tecnologias no processo produtivo (Aires, Moreira & Freire, 2017; Schwab, 2017). Para além disso, a prática de novas formas de flexibilidade no trabalho, segundo Venkatesh e Johnson (2002) permitiram, também a realização de diversas tarefas profissionais a partir de qualquer local, utilizando um computador, *smartphone*, ou até mesmo plataformas virtuais de *meetings*, alterando dessa forma aquilo que eram os padrões clássicos do trabalho presencial. As organizações deixaram de ter indivíduos restritos a um local de trabalho, permitindo-lhe demonstrar as suas iniciativas e sobretudo aprofundar, desenvolver, aperfeiçoar habilidades, assim como realizar as suas tarefas profissionais em qualquer local ou momento do dia, começando-se assim a olhar para o futuro do trabalho com outros olhos

Preparamo-nos assim para uma nova revolução industrial (I5.0), assente em aspetos qualitativos e de *lifestyle*, ligados ao ambiente e à cultura e a tudo aquilo que tem por detrás a aposta no desenvolvimento sustentável. Conforme refere Pedro Matias, presidente do Centro de Interface e Tecnologia (ISQ), numa entrevista dada ao Diário de Notícias (2022), “*as empresas já não escolhem as pessoas. São as pessoas que escolhem as empresas*”, dando a entender que esta nova 5.^a Revolução Industrial é, sobretudo, uma “*revolução cultural*” no modo de estar na indústria.

Assim, é fundamental que as empresas, percebam que para garantir o desejado sucesso organizacional, precisam continuamente de desenvolver competências individuais e institucionais, investimento que gerará uma força de trabalho capaz de aprender e aplicar os seus novos conhecimentos no dia a dia, gerando contínuas melhorias e inovações e, por consequência, a desejada vantagem competitiva sustentável (Senge, 2012a, 2012b).

1.2. Conceito de teletrabalho

Com a prática de novas formas de flexibilidade no trabalho, o avanço acelerado da tecnologia, a facilidade em obter e usar informações, levou a mudanças radicais nas estruturas organizacionais e nos métodos de trabalho dos indivíduos (Harpaz, 2002). Assim, ainda que em minoria, o teletrabalho passou a ser uma realidade adotada por muitos países do Mundo, mesmo antes da pandemia Covid-19.

Segundo o artigo 165.º do Código do Trabalho (CT) (2022), o teletrabalho consiste na *prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador público, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação*. Na prática, o teletrabalho é um acordo que permite ao colaborador exercer as suas funções e responsabilidades e demais atividades autorizadas, em local de trabalho homologado em qualquer lugar.

Importa realçar que conforme o artigo 169º do CT “*o trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, nomeadamente no que se refere à formação e promoção ou carreira profissionais, limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional*”. Ainda segundo o mesmo artigo, no que concerne à formação profissional, “*o empregador deve proporcionar ao trabalhador, em caso de necessidade, formação adequada sobre a utilização de tecnologias de informação e de comunicação inerentes ao exercício da respetiva atividade*”. Para além do que foi suprarreferido “*o empregador deve também evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores*”.

Embora se trate de uma nova forma de ver a prática do trabalho, segundo Khoury (2009), este afeta trabalhadores individuais, organizações e a própria comunidade de várias maneiras, tendo, portanto, vantagens e desvantagens associadas. É óbvio que a não presença física no tempo e espaço de trabalho de um ou mais trabalhadores, cria uma mudança assinalável da estrutura e dinâmica organizacional, com implicações de maior ou menor significado em diferentes partes interessadas, nomeadamente no trabalhador, nas chefias, nas equipas de trabalho, na empresa como um todo, nas famílias e mesmo na comunidade mais alargada. Deles daremos nota de seguida.

1.2.1. Vantagens para os colaboradores

Uma das vantagens associada à prática do teletrabalho, prende-se com a questão do tempo de deslocação e despesas em viagens (Ansong & Boateng, 2017, 2019; Ansong, Boateng, Boateng, & Effah, 2016). De facto, estar em teletrabalho reduz a necessidade de o colaborador perder longas horas no trânsito, em viagens de e para o trabalho, reduzindo dessa forma o stress e a fadiga, e contribuindo para uma melhor qualidade de vida (Hunton, 2005). Para além disso, possibilita que os indivíduos possam gerir melhor o seu tempo, através de horários de trabalho flexíveis, isto porque segundo Harpaz (2002), permite que a atividade de trabalho ocorra a qualquer hora do dia ou da noite, aumentada por um uso mais eficiente de equipamentos tecnológicos.

Tendo em conta que os colaboradores acabam por ter uma maior flexibilidade e autonomia na decisão do tempo diário a alocar às suas responsabilidades, aumenta também aquilo que é a sua independência, já que a ausência de supervisão direta e presencial, acaba por amplificar o nível de responsabilidade do indivíduo dentro da organização e, intensificando-se ainda mais para quem executa teletrabalho, sentindo concomitantemente uma menor pressão sobre as tarefas que têm de realizar (Crandall & Gao, 2005; Nosek, Mandviwalla & Kock, 1998).

Esta prática permite também que os indivíduos se sintam mais motivados e aumentem assim a sua produtividade (Apgar, 1998; Baruch & Nicholson, 1997; Bélanger, 1999; Pyöriä, 2011, Sousa-Uva, Sousa-Uva, Sampayo *et al.*, 2021) e em contrapartida aumentem o seu bem-estar. Bailey e Kurland (2002), assim como Aguilera, Lethiais, Rallet e Proulhac (2016), declaram também que, em quase todos os artigos empíricos que examinaram, trabalhar em casa estava associado a uma maior produtividade por parte dos teletrabalhadores.

Não é também despiciente a poupança que pode originar, o não ter de se deslocar em transporte privado ou público, principalmente quando o preço dos combustíveis aumenta repetidamente devido a uma qualquer tensão internacional, como é o caso do início da guerra entre a Rússia e a Ucrânia a 24 de fevereiro de 2022. Poder trabalhar em qualquer lugar (desde que conectado às redes de comunicação), assim como personalizar o espaço de trabalho de acordo com as necessidades de cada um, pode ser uma vantagem bastante evidente.

1.2.2. Desvantagens para os colaboradores

Embora existam inúmeras vantagens na adoção do teletrabalho por trabalhadores individuais, também existem algumas desvantagens (Harpaz, 2002; Skora, & Poehlmann-Tynan, 2020):

- Sentimento de isolamento

Os profissionais que exercem o teletrabalho relatam que, muitas vezes acabam por sentir um sentimento de isolamento, aumentando assim os problemas psicossociais devido à falta de contato diário no local de trabalho. Pessoas que experienciaram o isolamento, solidão, sentem-se como estranhos sempre que entram na organização para cumprir várias tarefas necessárias (Bussing, 1998; Harpaz, 2002). Relatam também que sentem falta de conversar com outras pessoas ou de partilhar as suas conquistas. Neste sentido, trabalhar em casa pode prejudicar a capacidade do indivíduo de influenciar outras pessoas e eventos no local de trabalho, intensificando-se nas que têm uma forte necessidade de interação social e de uma vida social extensa.

- Dificuldade em separar a vida pessoal e profissional

A fácil transição de aspetos relacionados com a casa para questões de trabalho (e vice-versa), pode potencialmente ser um problema para os teletrabalhadores. Entre outras coisas, isso decorre da falta de limites entre os dois domínios. Em circunstâncias normais, sair de casa para ir trabalhar fornece um espaço entre as duas funções. Sem limites claros, é provável que os membros da família sintam que a pessoa que trabalha em casa está constantemente disponível para as suas necessidades, e isso prejudica a eficiência do colaborador. Embora o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal seja frequentemente relatada como um dos principais fatores de interesse para o trabalho autónomo em casa, o contexto concreto precisa de ser qualificado (Tremblay & Thomsin, 2012), uma vez que há riscos de um conflito trabalho-família mais forte (Felstead & Jewson, 1999; Taskin & Vendramin, 2004), há intrusões indesejadas e indefinição de limites entre o trabalho e o resto da vida (Boden, 1999). Também Christensen (1987) indica que o teletrabalho pode criar um conflito trabalho-família por causa da presença de material de trabalho na casa e porque os membros da família podem interferir no trabalho.

- Autodisciplina

A autonomia concedida aos teletrabalhadores levanta a questão da autodisciplina, sendo esta definida como a capacidade de um indivíduo trabalhar de acordo com um cronograma autoimposto. Este problema pode levar ao vício com o trabalho, onde o indivíduo não sabe quando parar de trabalhar, podendo dessa forma levar ao “Síndrome da super disponibilidade” (traduzido do inglês *Over-availability syndrome*). Esta síndrome caracteriza-se pelo facto dos indivíduos que trabalham em casa, muitas vezes se verem atormentados por colegas fora do horário normal laboral aceite. Mesmo que as pessoas estejam cientes de que os horários de trabalho devem ser respeitados, tende a ver uma sensação de que se pode ligar para o teletrabalhador a qualquer hora quando há um assunto "urgente" que precisa de atenção.

- Falta de apoio profissional

Quando um indivíduo enfrenta problemas no local de trabalho, há sempre uma equipa de suporte. Em casa, esse tipo de suporte não está disponível de imediato e dessa forma o trabalho em si pode ser afetado e o cumprimento das suas tarefas pode ser atrasado ou prejudicado.

- Questões legais

A maior parte da legislação ainda hoje não cobre os problemas específicos levantados pelos novos acordos de trabalho flexíveis. Isso pode fazer com que haja uma exploração das lacunas existentes nos regulamentos que regem as relações de trabalho adequadas e dessa forma afetar o trabalhador em termos de relações empregado-empregador ou até mesmo questões relacionadas com seguros.

1.2.3. Vantagens para as organizações

Importa salientar que a aplicação do teletrabalho tem também benefícios a nível organizacional, conforme nos afirma Harpaz (2002). De facto, trabalhar remotamente permite às organizações ter uma maior disponibilidade de recursos humanos e dessa forma aumentar as possibilidades de emprego. Os trabalhadores podem ser facilmente alocados a uma organização, onde quer que vivam, de qualquer lugar do país e até mesmo além-fronteiras. Possibilita também que determinados grupos de indivíduos qualificados que eram fisicamente inacessíveis no passado, como pais de crianças pequenas, pessoas com deficiência ou mais velhas, e aqueles que têm de lidar com outras questões de família,

cultura ou pura distância física, possam fazer parte das organizações. Para além disso, permite reduzir significativamente os níveis de ausências dos colaboradores, isto, porque crianças doentes, assuntos urgentes ou más condições climatéricas já não são mais motivo para atraso ou ausência, nem atrasam as tarefas do trabalho. O teletrabalho permite ainda economizar no custo de alugueres, nos imóveis, nos impostos, e na própria manutenção da organização, isto porque, as entidades podem manter escritórios menores e, assim segundo Yu, Burke e Raad (2019), reduzir os custos sem afetar o desempenho organizacional e o número de colaboradores. É através da criação de condições de trabalho mais atraentes que, segundo Pratt (1993), possibilitam ainda mais o aumento da motivação do trabalhador, remetendo-nos para a criação de uma imagem positiva da organização, isto porque uma organização que facilite o teletrabalho é percebida positivamente pelo público como moderna e progressista, uma vez que faz uso de novos métodos de trabalho.

1.2.4. Desvantagens para as organizações

Embora tenha algumas vantagens associadas, a verdade é que mudar para um sistema que muitas empresas não estavam habituadas, requer mudanças e investimentos necessários. Neste sentido e mantendo a linha de pensamento de Harpaz (2002), é possível enumerar algumas desvantagens:

- Investimento em formação e novos métodos de supervisão

O teletrabalho requer novas e melhores competências (*upskilling* e *reskilling*) e métodos de supervisão que contrastam com o tipo de gestão tradicional, isto porque é necessária uma nova abordagem que seja mais descentralizada e igualitária. Também segundo Illegems, Verbeke e S'Jegers (2001), e Aguilera Lethiais, Rallet e Proulhac (2016), a adoção de práticas de teletrabalho muitas vezes requer mudanças na organização do trabalho o que podem constituir uma barreira, visto que as organizações podem não estar suficientemente preparadas para dar esse passo tão grande.

- Possíveis danos ao comprometimento/identificação com a cultura organizacional

O local de trabalho fixo pode potenciar a criação de um maior senso de lealdade, identificação e compromisso com e para a organização e os seus objetivos. Neste sentido, à distância, torna-se mais difícil controlar, influenciar e incutir a cultura organizacional, assim como o compromisso.

- Custos envolvidos na transição para o teletrabalho

Esta nova prática de experienciar o trabalho acaba por ter alguns custos associados, nomeadamente na compra de equipamentos específicos para o trabalhador, assim como o fornecimento de suporte técnico em casa sempre que ele for necessário. Assim, devem ser feitos investimentos em tecnologia da informação e comunicação e infraestrutura de rede para permitir a realização do teletrabalho. Devem ser desenvolvidas políticas para proteger os recursos da empresa (Ansong & Boateng, 2017; Gajendran & Harrison, 2007).

- Questões legais

As organizações devem levar em conta várias questões legais que podem surgir como resultado da transição para o teletrabalho. Entre outros, estes podem incluir questões como: o seguro dos trabalhadores; as horas de trabalho e horas extras, estabelecer feriados, licenças médicas e confidencialidade. A organização também é confrontada com a questão da segurança de dados durante o teletrabalho (Crandall e Gao, 2005).

Importa realçar que poucos são os autores que realçam benefícios do teletrabalho para a sociedade a longo prazo. No entanto, para Harpaz (2002) este tipo de trabalho, permitirá uma melhoria na qualidade do meio ambiente, isto porque, a diminuição nas viagens de, e para o local de trabalho, reduzirão substancialmente a poluição causada pelos meios de transporte. Nesta mesma linha de pensamento, a redução do tráfego nas estradas permitirá diminuir potenciais acidentes rodoviários. Para além disso, para a economia local, trabalhar à distância poderá ajudar a reduzir os investimentos nos municípios, como por exemplo, em infraestrutura de transporte, reparação rodoviária e eletricidade.

Com a pandemia fomos obrigados a reorganizar as nossas vivências tanto pessoais como profissionais, sendo que para muitos o teletrabalho passou a ser uma nova rotina. De facto, como foi supracitado, este tem vantagens e desvantagens associadas, impactando também naquilo que foi a satisfação e bem-estar no trabalho, assim como no equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional. Neste sentido, o próximo capítulo focar-se-á precisamente nestes últimos dois pontos, tendo por base dados referentes a antes e durante a pandemia.

CAPÍTULO 2 - WORK-LIFE BALANCE E TRABALHO ANTES E DURANTE A PANDEMIA

Os equilíbrios entre as diferentes esferas da vida passaram a ser uma preocupação crescente desde a segunda revolução da saúde nos anos 70 (McIntyre, 1994), mas só agora (depois de uma crise séria provocada por uma Pandemia), se tornaram parte da agenda dos responsáveis de Recursos Humanos. Assim, com este capítulo pretende-se abordar a satisfação e bem-estar dos colaboradores, explorando diversos estudos referentes ao antes e depois da pandemia.

2.1. Satisfação e bem-estar no trabalho

Durante muito tempo, na história da Humanidade, a preocupação com a satisfação e bem-estar no trabalho foram quase nulas, algo que mudou consideravelmente nas últimas décadas. Locke (1969) e Marqueze, & Moreno (2005) definem o conceito de satisfação no trabalho como sendo “o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do seu trabalho”. Por sua vez, Robbins e Coulter (2007) e Weiss (2002), consideram que a satisfação no trabalho se refere às atitudes que os colaboradores têm perante as suas funções e local de trabalho. Estas duas definições complementam-se e a verdade é que os autores consideram que a satisfação no trabalho é algo muito importante para o desenvolvimento das organizações, bem como para a evolução profissional e pessoal dos colaboradores, tendo forte influência na motivação, na produtividade e no comportamento de cada colaborador.

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), refere que as empresas e as organizações dependem cada vez mais de trabalhadores que funcionem ao seu mais alto nível, que se envolvam e se entusiasmem com o trabalho, gerando ideias criativas e inovadoras que façam com que estas se mantenham ativas num mercado muito competitivo.

Uma pesquisa divulgada pela Harvard Business Review (2017), afirma que as empresas que investem em Recursos Humanos possuem desempenho até 51% superiores às outras que não o fazem, melhorando dessa forma o desempenho dos colaboradores, o relacionamento interpessoal, a sua qualidade de vida no trabalho e ajudando na atração de profissionais talentosos. Neste sentido, segundo Srivastana e Kanpur (2014), Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como sendo “*o nível de satisfação, motivação, envolvimento e compromisso que os indivíduos experimentam em relação às suas vidas no trabalho*”.

As organizações que estejam interessadas em melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores geralmente tentam inculcar nestes, os sentimentos de segurança, equidade, orgulho, democracia interna, propriedade, autonomia, responsabilidade e flexibilidade. Segundo Abreu, Borges e Queirós (2019), num artigo relacionado com a eficácia dos programas de promoção de saúde nos locais de trabalho, referem-nos que o local de trabalho influencia diretamente o nível físico, mental, económico e social dos colaboradores e, conseqüentemente, das suas famílias, comunidades e sociedade.

De acordo com a OMS - Organização Mundial de Saúde (2020), um Local de Trabalho Saudável é aquele em que todos os membros da organização, cooperam com vista ao melhoramento contínuo dos processos de proteção e promoção da saúde, da segurança e do bem-estar.

De facto, problemas de saúde psicológica e *stress* ocupacional, podem trazer para as organizações efeitos adversos no que toca à diminuição da motivação, desempenho e produtividade, bem como compromisso dos colaboradores com a organização e trabalho. Pode também fazer aumentar o absentismo e os custos com a saúde. Por sua vez, pode aumentar a rotatividade dos colaboradores, não mantendo uma imagem positiva e favorável da organização. Assim, o departamento de recursos humanos tem um papel fundamental nas organizações, visto ter influência direta e/ou indireta na motivação e satisfação dos colaboradores, através das políticas e práticas implementadas. Neste sentido, apostar em políticas e práticas organizacionais eficazes podem motivar e satisfazer os trabalhadores; melhorar o trabalho em equipa e comunicação; reduzir o *stress* organizacional e melhorar o relacionamento dentro e fora da organização (Srivastava & Kanpur, 2014).

Ainda assim, Locke (1976) e Freitas (2019) referem que a satisfação no trabalho pode gerar conseqüências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspetos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador. Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em conseqüências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Nesse contexto, para uma organização se apoiar nos seus recursos humanos, é indispensável que o trabalhador se sinta satisfeito com o seu trabalho, pois só assim irá estender todos os esforços nas suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais e

proporcionar um melhor atendimento ao cliente, que, ultimamente, trará lucro para a empresa (Sibhoko & Bayat, 2019). São consideráveis as razões apontadas pelos autores para que os colaboradores estejam satisfeitos no trabalho. Delas daremos nota de seguida.

Dos autores que se dedicaram a estudar a satisfação no trabalho, alguns apontam a existência de diversos fatores inerentes às organizações que se podem traduzir em trabalhadores satisfeitos, nomeadamente:

- a) Uns defendem que as remunerações, a autonomia dada aos trabalhadores e a segurança impactam a satisfação (Sarker & Ashrafi, 2018).
- b) As condições e o ambiente de trabalho, o reconhecimento e os relacionamentos com os colegas e o com os líderes derivam num trabalhador satisfeito, pois preenchem uma necessidade de interação social que é inata ao ser humano (Mahajan & Kumar, 2018; Sinház & Kumar, 2012). Importa salientar que um bom relacionamento com os colegas de trabalho é fundamental para o bem-estar individual e geral dentro de uma empresa, pois, além de os trabalhadores investirem muitas horas, diariamente, interagindo com os colegas, cada vez mais, as organizações recorrem ao trabalho em equipa para resoluções de problemas e alcance de objetivos (Mesmer-Magnus & Dechurch, 2009).
- c) Outros autores afirmam ainda que esta é (a satisfação no trabalho) de grande importância em nível organizacional, pessoal e profissional, pois as suas pesquisas revelaram que existe um elo entre um trabalhador satisfeito, a sua lealdade e o comprometimento para com a organização, assim como um melhor relacionamento com os clientes afetando, também, positivamente, a satisfação com a sua própria vida (Sarker & Ashrafi, 2018).

Além disto, Locke (1969), afirma que o trabalho faz com que os indivíduos aprendam a conviver com outras pessoas, ponham à prova as suas capacidades de entreatajuda, mas também de liderança e que possam através dessas capacidades aumentar a autoestima, a satisfação e a realização profissional. É de salientar que muitas destas capacidades são inatas, no entanto, existem outras que se vão adquirindo ao longo do nosso desenvolvimento enquanto seres humanos.

2.2. Equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional

O equilíbrio entre o trabalho e a múltiplas dimensões da vida privada (WLB), é definido pela Eurofound (2021) como sendo “*o estado de equilíbrio satisfatório entre o trabalho e a vida privada de um indivíduo, como forma de garantir que o trabalho seja sustentável para todos*”. Segundo Green (2004), este é alcançado, quando o direito do indivíduo a uma vida preenchida dentro e fora do trabalho pago, é por norma aceite e respeitada, para mútuo benefício do indivíduo, do trabalho e da sociedade. Importa realçar que este equilíbrio é comum a todos e terá de ser definido por cada pessoa, tendo em conta as suas próprias expectativas, relativamente ao que considera ser o tempo e o esforço que deverá dedicar a cada uma destas áreas. Como nos confirma o Manual de Capacitação e Informação sobre Género, Raça, Pobreza e Emprego: OIT 2012, a ausência de medidas de conciliação produz consequências negativas a médio e longo prazo que extrapolam a esfera do indivíduo, tendo, portanto, impactos económicos que afetam as trajetórias de crescimento e desenvolvimento dos países. Eis cada um desses impactos segundo diferentes alvos.

- Para trabalhadores/as:

Tensões entre o trabalho e a vida familiar restringem severamente as opções disponíveis às trabalhadoras, pois, em muitos casos, acabam por optar entre o emprego ou os cuidados com a família, colocando-as na inatividade, ou a combinar de uma maneira que implica grandes custos em termos da qualidade do emprego: trabalhos informais ou de tempo parcial, muitas vezes precários e mal remunerados. As mulheres têm menos tempo ou recursos para investir na sua formação e progressão profissional. Os homens, por outro lado, têm poucas possibilidades de participar da vida familiar, pois a maior parte das medidas de conciliação são direcionadas às mulheres.

Ademais, sofrem discriminação quando assumem as responsabilidades familiares, pois nestes casos não são considerados bons profissionais, na medida em que não se encaixam na noção de trabalhador ideal, totalmente disponível para o mercado de trabalho. Existem de facto, questões culturais bastante enraizadas na sociedade que tornam mais difícil uma igualdade de género na distribuição do papel de homens e mulheres, não devendo, contudo, deixar de ser um objetivo importante dos gestores de recursos humanos, a equidade e oportunidades iguais para cada trabalhador.

- Para as famílias:

A dificuldade de conciliar o trabalho e as responsabilidades familiares pode influenciar na decisão de não ter filhos/as ou adiar a maternidade/paternidade. Além disso, esta dificuldade de conciliação e a lacuna de políticas públicas voltadas para a esfera dos cuidados têm impactos sobre as pessoas que deles necessitam, como as crianças, as pessoas idosas e as pessoas doentes que acabam por não receber o cuidado que precisam.

- Para as organizações:

A tensão entre trabalho e responsabilidades familiares pode diminuir a produtividade e gerar absentismo, acidentes de trabalho e uma maior rotatividade. Os atrasos e os problemas de qualidade são outras consequências dessa tensão, que poderiam ser evitadas com a implementação de medidas de apoio.

É importante realçar que o equilíbrio é fundamental tanto para os trabalhadores, como para as famílias e próprias organizações. Trata-se de um ciclo que se for mal gerido, pode acarretar graves consequências que impactam negativamente nas pessoas, nos processos e na sociedade.

Assim, e após uma breve descrição e análise dos conceitos supracitados e como forma de tornar mais claro este ponto, optou-se ainda por dividir este capítulo em dois momentos: a) Antes de Março de 2020 | Trabalho / *Work-life- balance*; b) Durante a Pandemia | Trabalho / *Work-life- balance*.

Importa salientar que embora se trate de um tema bastante atual, poucas são as investigações que se focam apenas nestas temáticas, pelo que foi essencial recorrer a várias fontes, que permitissem dar suporte conceptual a este estudo.

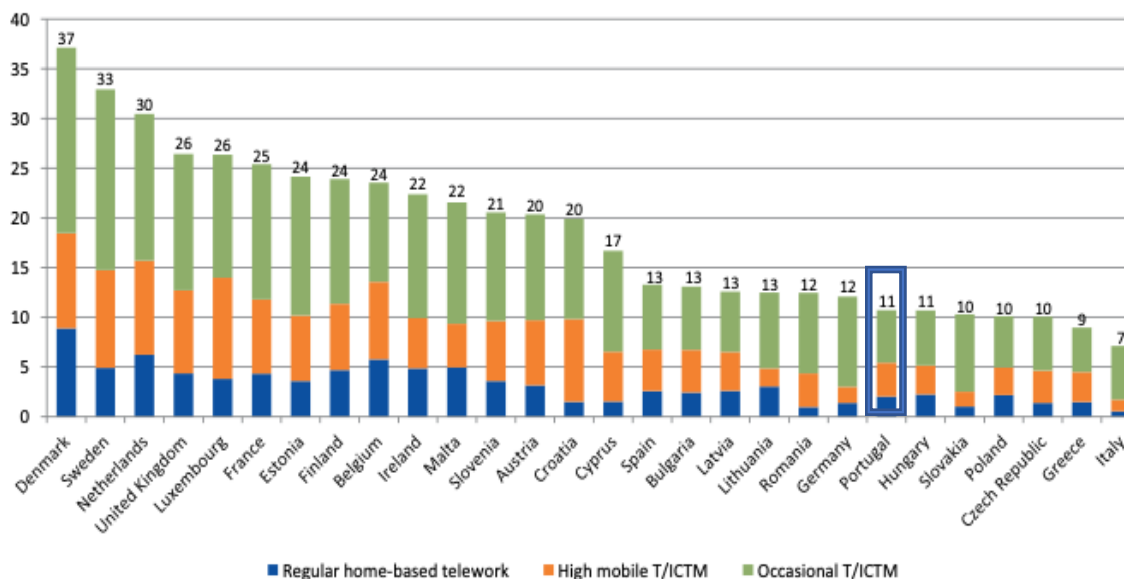
2.2.1 Antes de março de 2020 / Trabalho / Work-life balance

Conforme citado anteriormente, no mercado de trabalho atual, já não são apenas as questões salariais ou a progressão de carreira que definem o quão aliciante um desafio profissional poderá ser. Parece que cada vez mais existe a procura por uma melhor qualidade de vida, tanto nas múltiplas esferas da vida privada como no trabalho. Embora estejamos num mundo cada vez mais tecnológico, a quantidade de profissionais que exerciam as suas funções de forma virtual antes de 2020, ainda era muito reduzida. Ao

analisarmos o Figura 1 e recuando ao ano de 2015, a *Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho* colocava, face aos restantes países da UE, Portugal a ocupar o vigésimo segundo lugar, com apenas 11% dos profissionais em trabalho remoto, sendo que desses 11%, apenas 2% é que o faziam a título permanente.

Figura 1

Pessoas empregadas a trabalhar em casa no ano de 2015 (em %)

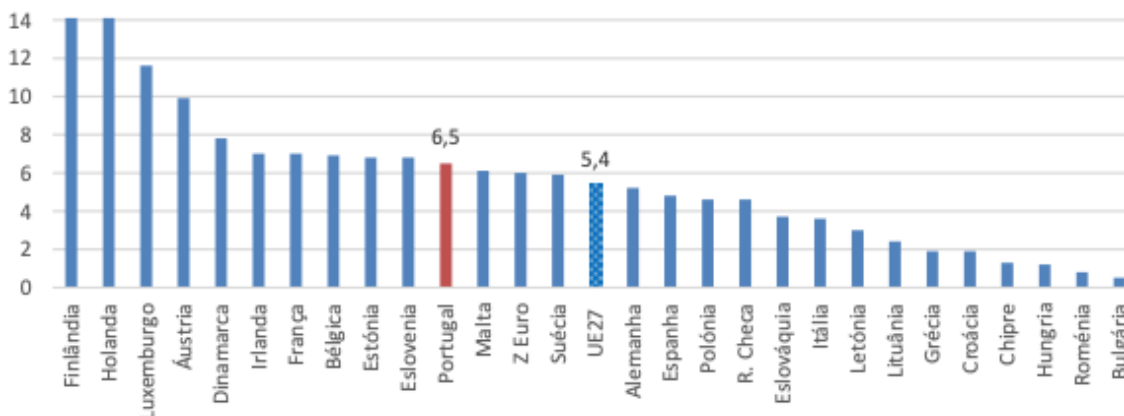


Fonte: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2015)

Em 2019 essa tendência foi crescendo, sendo que 6,5% da população já tinha a casa como local habitual de trabalho. Digno de nota é possível verificar o aumento da tendência de trabalho remoto relativamente aos países do Sul que habitualmente são comparados com Portugal na EU, como são exemplo Espanha, Grécia e Itália (Figura 2).

Figura 2

Pessoas empregadas a trabalhar habitualmente em casa em 2019 (% do emprego total)



Fonte: EUROSTAT (2020)

Importa realçar que embora se tratasse de uma percentagem ainda bastante reduzida, a verdade é que Portugal se encontrava acima da média da União Europeia (1.1 ponto percentual), estando mesmo à frente de países historicamente mais desenvolvidos como a Alemanha (5,2%) e a Itália (3,6%), mas atrás de países como a Estónia e a Eslovénia, com valores muito interessantes neste ranking, tendo em conta que partiram de um grau de desenvolvimento mais baixo.

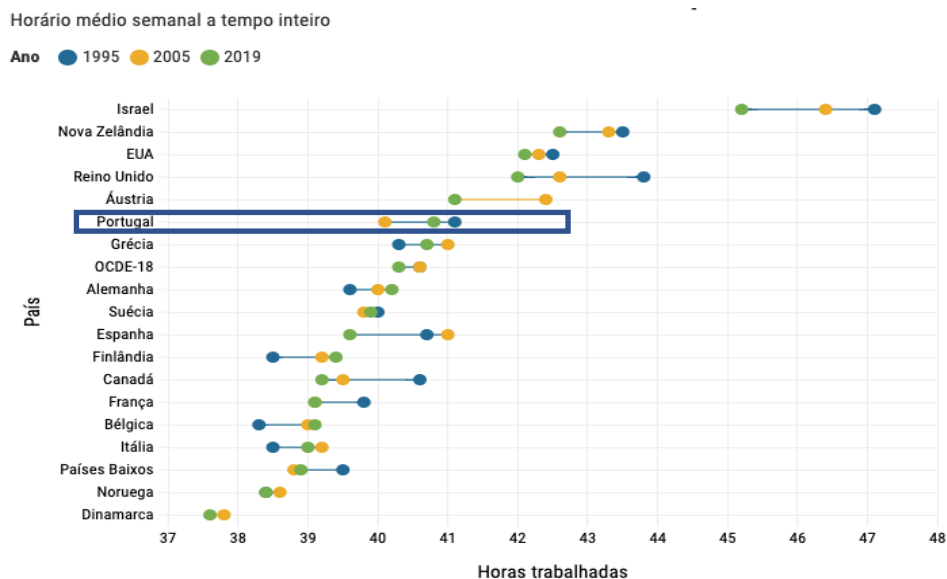
Desta forma e tendo em conta as figuras anteriormente apresentadas, é possível verificar que ainda assim existia um escasso número de profissionais que exerciam o seu trabalho em casa. Em 2019, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) acreditava que este fenómeno podia ser explicado:

- a) pelo facto de as empresas ainda serem baseadas numa cultura organizacional mais resistente à mudança;
- b) por terem ferramentas e dispositivos de Tecnologia de Informação (TI) inadequados;
- c) por existirem muitos processos morosos baseados na utilização de papel;
- d) pela ausência de competências e recursos de formação para apoiar as equipas que transitam para o teletrabalho;
- e) pela carência de orientações internas sobre saúde e segurança para os postos de trabalho no domicílio;
- f) pelo facto da legislação laboral das pessoas que se encontram em teletrabalho não ser igual aos/às trabalhadores/as que trabalham no escritório; e
- g) por ainda existir uma grande preocupação sobre segurança de dados e problemas de privacidade.

No que diz respeito ao número de horas trabalhadas por semana, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o horário médio de trabalho efetivo foi de 40,8 horas em 2019 (Figura 3). Segundo relatório da OPP (2020) os empregados a tempo inteiro em Portugal trabalham mais horas do que a média europeia. Em termos de horas efetivamente trabalhadas, Portugal é o sexto país com horários de trabalho mais extensos, entre os 18 Estados-membros incluídos nesta avaliação sobre o emprego - Employment Outlook 2021.

Figura 3

Número médio de horas trabalhadas por semana nos países da OCDE 1995/2005/2019



Fonte: OCDE (2019)

Na verdade, o número de horas trabalhadas por semana tinha um forte impacto naquilo que era a satisfação e bem-estar dos mais diversos profissionais. Também de acordo com a primeira edição do *Observatório Europeu da Mobilidade* promovido pela consultora *Boston Consulting Group* e pela empresa de inquéritos IPSOS, os portugueses gastam, em média, 8h11 por semana em transportes nas áreas metropolitanas, para irem trabalhar, durante os dias úteis, acabando por perder tempo de lazer e de descontração.

Isto, são de facto números interessantes de analisar tendo em conta o número de horas gastas e sabendo que o teletrabalho proporciona essa quebra. Analisaremos de seguida a realidade durante o período pandémico.

2.2.2. Trabalho / Work-life balance / Durante a Pandemia

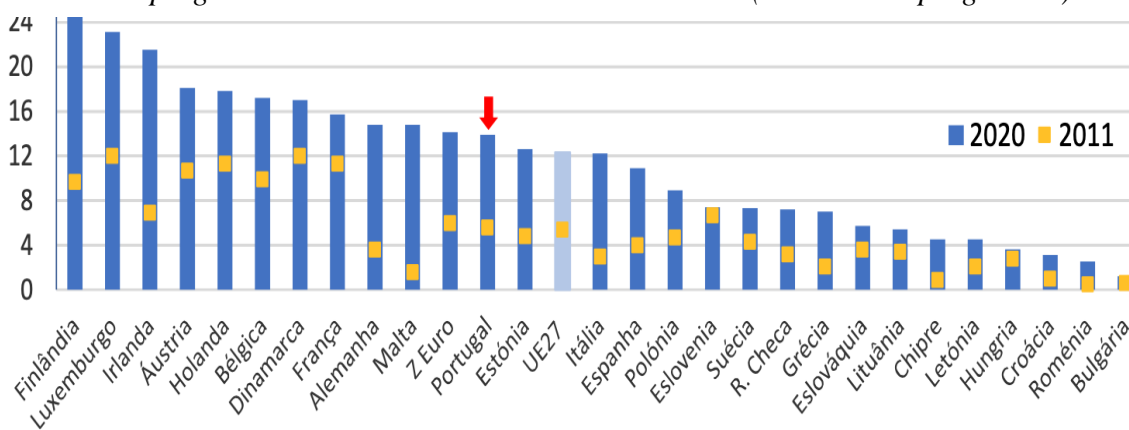
A crise pandémica que emergiu no final de 2019 em Wuhan, província de Hubei, na China, alastrou-se, sem limites e fronteiras, a nível mundial e, deparamo-nos com um cenário sem controlo, promovendo a instabilidade e a incerteza. Portugal, infelizmente não foi exceção, originando preocupação e medo, entre a população portuguesa. Visto tratar-se de um vírus, invisível aos olhos humanos, subitamente, fomos obrigados a mudar as nossas rotinas e, adotar medidas nunca vivenciadas, ensinando-nos que, mesmo em situações adversas, conseguimos continuar a ser produtivos e a responder,

simultaneamente, às tarefas familiares e profissionais. Alguns estudos na área da neuropsicologia clínica evidenciam a necessidade do cérebro em ter rotinas, pelo que a sua ausência pode ter efeitos adversos (Rock, Siegel, Poelmans, & Payne, 2012). De facto, é possível afirmar, tendo em conta uma pesquisa global realizada pela Robert Walters (2022), que a produtividade no trabalho em Portugal, aumentou com a pandemia, devido a, entre muitos fatores, à maior flexibilidade nos horários de trabalho, mais autonomia e menos tempo perdido em deslocações para o escritório.

Como forma de tentar controlar a situação do contágio, institui-se, ainda, a preferência pelo recurso ao regime de teletrabalho, sempre que a natureza da atividade o permita. Assim verificou-se em Portugal uma expansão significativa do número de trabalhadores que passaram a desenvolver a sua atividade profissional em casa, passando a registar-se 13,9%, face aos 6,5% registados no ano anterior e 5,6% em 2011 (Figura 4).

Figura 4

Pessoas empregadas a trabalhar em casa no ano de 2020 (em % do emprego total)



Fonte: EUROSTAT

Segundo o documento oficial da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), criado em novembro de 2020, embora a pandemia tenha permitido gastar menos tempo e haver um menor gasto nas deslocações para o trabalho, houve uma maior dificuldade em conseguir separar aquilo que era a vida profissional, da vida pessoal, fazendo com que essas esferas ficassem cada vez mais indissociáveis entre si, afetando dessa forma a qualidade de vida.

Este equilíbrio é um “desafio difícil, sobretudo quando os empregadores são inflexíveis, quando existe uma sobrecarga de trabalho (doméstico ou profissional), quando é necessário ter dois empregos ou trabalhar mais horas para garantir a segurança

económica”. As pessoas foram obrigadas a ter um menor contacto presencial, aumentando dessa forma o isolamento social. Para além disso, passaram a ter gastos acrescidos com a energia, *Internet*, computadores ou outros elementos que eram necessários para trabalhar em casa. Houve de facto, alterações abruptas na forma de gerir o dia-a-dia, pois nem os colaboradores, nem as próprias organizações estavam preparadas e adaptadas para uma mudança tão radical e repentina.

No que toca ao número de horas trabalhadas durante a semana, era expectável uma quebra face aos anos anteriores, devido ao facto de muita gente se encontrar em lay-off, entendido como sendo a “*redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo devido a: Motivos de mercado; Motivos estruturais ou tecnológicos; Catástrofes ou outras ocorrências que tenham afetado gravemente a atividade normal da empresa*” (Guia Prático da Segurança Social, 2022).

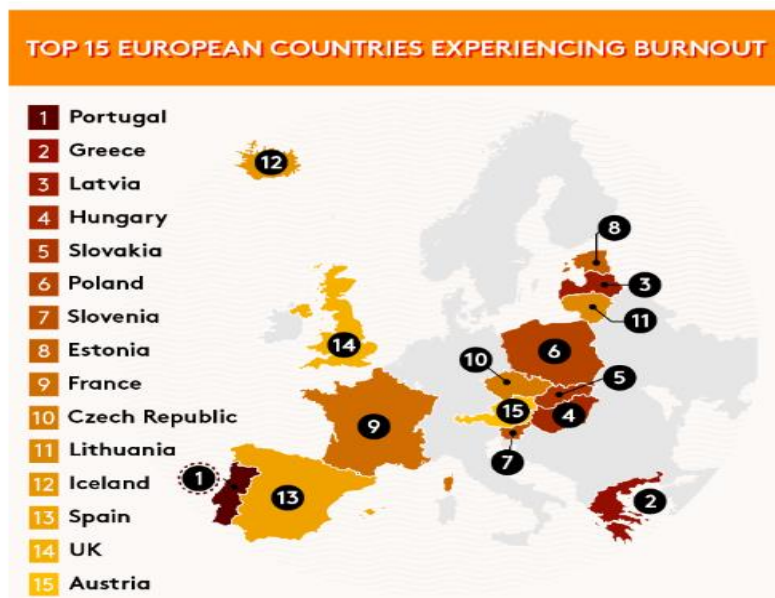
Importa salientar que estas medidas apenas são aplicáveis para assegurar a viabilidade económica da empresa e a manutenção dos postos de trabalho (idem). Tendo por base os dados estatísticos da PORDATA (2022), o horário médio de trabalho efetivo foi de 32,4 horas em 2021. Embora as pessoas tenham trabalhado menos horas, o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional ficou comprometido, pelo que a qualidade de vida dos indivíduos também. A *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Eurofound* (2022), reconhece que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um dos pilares fundamentais para avaliar a qualidade de vida dos indivíduos. O desequilíbrio entre as múltiplas esferas é um risco psicossocial e prejudicial para todos, aumentando assim o *stress*, a ansiedade e depressão assim como o absentismo, *burnout* e os acidentes de trabalho. Esta realidade também parece ter influência negativa na relação e a satisfação com o próprio trabalho.

Para além disso, as pessoas que vivem estas interferências negativas apresentam piores níveis de bem-estar e saúde, quer a nível físico, quer psicológico. Existem de facto evidências que estes riscos psicossociais constituem, atualmente, uma das maiores ameaças à Saúde Física e Mental dos trabalhadores, ao bom funcionamento e produtividade das organizações (OPP, 2020).

Deverá assim existir um foco redobrado na consciencialização e adoção de medidas que permitam atenuar estes riscos, já que de acordo com a Small Business Prices, Portugal é o país da União Europeia com o maior risco de *burnout* (Figura 5).

Figura 5

15 Principais Países Europeus com maior risco de Burnout



Fonte: *Small Business Prices*

Também de acordo com um estudo efetuado pela Capital (2022) e explorado pela Revista Human Resource, revela que 79% dos colaboradores relataram ter sofrido *stress* no trabalho nos últimos 12 meses, 22% disseram sentir *stress* com muita frequência ou sempre e 45% consideraram deixar um emprego devido ao *stress*. Já 53% tiveram colegas que foram forçados a desistir do trabalho devido ao *stress* e 49% não acham que o seu líder saberia o que fazer se eles conversassem com ele sobre um problema de saúde mental.

É importante que as empresas compreendam que esse equilíbrio é fundamental tanto para os próprios trabalhadores como para o funcionamento e prestígio da mesma. A Gestão de Recursos Humanos, tem forte impacto naquilo que é a implementação de políticas organizacionais que ajudem neste equilíbrio, promovendo sobretudo o bem-estar e motivação dos colaboradores, já que são eles que agem para que a empresa opere e consiga obter os resultados esperados. Para além disso, tem um grande impacto nas organizações e nos negócios, de uma forma muito positiva e assertiva.

Os colaboradores são sem dúvida a alma das organizações, são investimentos necessários para que estas se mantenham fortes e coesas. Uma vez que estes, por si só não conseguem enfrentar todos os desafios que a recente crise pandemia trouxe, os profissionais de RH devem ajudá-los a melhorar as suas competências digitais e a organizar o seu bem-estar.

A área de Recursos Humanos acaba por ser a área chave que consegue manter a interação social entre os colaboradores, intensificando-se para aqueles que se encontram a trabalhar remotamente e que à partida terão uma maior necessidade de interação social, dada as particularidades. A área de GRH deve ajudar as organizações a transformar os seus processos de negócio para o espaço digital, melhorando as competências dos colaboradores, fomentando a criação de uma cultura de organização adaptada à digitalização, permitindo dessa forma manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, a saúde, a motivação e a eficiência dos colaboradores.

Agora que foram já abordadas as questões de WLB antes e durante a pandemia, importa saber um pouco mais sobre as tendências pós pandemia em termos de políticas organizacionais, assim como das práticas que se estão a desenhar ou se pretendem desenhar para uma intervenção mais adequada. Delas daremos nota no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3 – POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS | TENDÊNCIAS FUTURAS

Nunca a qualidade de vida e a saúde mental dos trabalhadores foi tão valorizada como atualmente. A realidade é que os líderes começaram a perceber que, sem saúde mental não há saúde, e sem saúde o potencial dos trabalhadores está limitado e, conseqüentemente, o desenvolvimento da própria organização. As organizações dependem cada vez mais de recursos humanos que funcionem ao seu mais alto nível, que se envolvam e se entusiasmem com o trabalho, gerando ideias criativas e inovadoras que permitam que estas se mantenham ativas num mercado muito competitivo (Ordem dos Psicólogos, 2020).

Pierce, Hope, Ford, Hatch, Hotopf e Abel (2020), comparando as pontuações do GHQ12 entre os mesmos indivíduos, descrevem um agravamento da morbidade mental dos participantes (principalmente jovens adultos, mulheres com crianças pequenas). Pessoas empregadas antes da pandemia também apresentavam em média um aumento notável na pontuação de mobilidade mental usando o mesmo instrumento.

Segundo Allen, Golden e Shockley (2015, citado por Neves, 2019), com a prática do teletrabalho há uma ausência física no local de trabalho e uma possível redução ou até mesmo perda dos ganhos que ocorrem no ambiente de trabalho. Assim, é importante que as organizações compreendam que esse equilíbrio é fundamental tanto para os próprios trabalhadores mantendo o compromisso, a motivação, o desempenho e a produtividade, assim como para o funcionamento e prestígio da mesma. Num mundo cada vez mais globalizado, acelerado e competitivo, é essencial que as empresas tenham boas estratégias, a fim de conseguirem atingir vantagens comparativas face aos concorrentes de Mercado. De acordo com o Sheppard (2020), as empresas devem preparar-se para mudanças e turbulências no futuro, introduzindo e adotando tecnologias baseadas em plataformas, e desenvolvendo modelos de negócio em conformidade.

Importa realçar que antes de se pensar na satisfação dos clientes externos e futuros colaboradores, é necessário pensar no colaborador interno, já que é ele que age para que a empresa opere e consiga obter os resultados esperados. Os colaboradores são sem dúvida a “alma da organização”, são investimentos necessários para que a empresa se mantenha forte e coesa e se os gestores de ativos humanos tiverem consciência disso, a estabilidade torna-se ainda maior. As organizações que consigam proporcionar este equilíbrio podem ter expectativas de maior atratividade e retenção de trabalhadores, assim como aumentar a produtividade dos mesmos (Beauregard & Henry, 2009; Sirgy, & Lee,

2018). Ainda assim, importa salientar que os níveis de conflito entre o trabalho e família só podem diminuir se efetivamente existir uma cultura organizacional, isto é, um padrão de pressupostos básicos (valores, práticas), que desencorajem os profissionais a estar sempre disponíveis, que respeitem e valorizem o espaço e a hora privada.

Segundo o artigo 170.º alínea 1 do Código do Trabalho, “*O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador, o horário de trabalho e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico*”, no entanto, grande parte das vezes esse pressuposto não era respeitado.

Recentemente foi aprovada uma lei onde as empresas são obrigadas a abster-se de contactar os trabalhadores no período de descanso e dessa forma proporcionar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional– segundo artigo 199.º-A, alínea 1 do código do trabalho, *o empregador tem o dever de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso, ressalvadas as situações de força maior*, sendo que a violação desta regra constitui uma contraordenação grave (Público, 2021). Um dos estudos elaborados pela CEMS - Community of European Management Schools and International Companies, divulgado ao jornal Pessoas by Eco.Sapo (2022), afirmou que os profissionais inquiridos apontam que, na hora de procurar uma nova oportunidade de emprego, um bom equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, é um critério tão valorizado quanto o salário.

“*O nosso estudo revela que, para os profissionais de todo o mundo, embora o salário seja sempre um fator importante, não é determinante. Alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e ter a oportunidade de gerar impacto numa função é mais importante do que nunca, para colaboradores de todas as idades*”, comenta Nicole de Fontaines, diretora executiva da CEMS, citada em comunicado.

“*À medida que regressamos ao escritório, e num momento em que atrair e reter os melhores talentos está no topo da agenda, é importante que as organizações ouçam atentamente o que os profissionais mais desejam e ajam de acordo com isso*”. (idem)

Importa realçar que em “*Portugal, 23% deu primazia ao bom equilíbrio entre vida profissional pessoal (incluindo trabalho flexível), sendo que o salário ganha por uma margem mínima, mais um ponto percentual, com 24% a colocar o salário no seu top três*” (Eco.Sapo, 2022).

Tendo em conta que é uma realidade que veio para ficar, é fundamental que as empresas tenham consciência da importância do saber desligar e, portanto, não exigir mais do que os colaboradores podem fazer. O estudo “Remote work em Portugal, 2020”, apresentado pela JLL em maio de 2020, revelou que 95% dos inquiridos gostariam de continuar a trabalhar a partir de casa depois da pandemia, sendo o trabalho remoto de dois a três dias por semana a opção favorita (JLL, 2022).

A Robert Walters (2022) também no seu estudo, concluiu que 96% dos profissionais em Portugal desejam manter a opção de teletrabalho após a pandemia, sendo que apenas 4% revelam a preferência de voltar para o escritório full-time sem possibilidade de trabalhar remotamente. Por sua vez, a RH Portugal, no estudo desenvolvido pela Multipessoal, apelidado de “Necessidades e Expectativas dos Colaboradores de Empresas em Portugal”, que analisou tendências e preferências dos colaboradores de empresas no país, apontou que o modelo híbrido foi eleito como o favorito por 40% dos inquiridos, destacando-se o escalão etário dos 25 aos 34 anos, em que 48% prefere este regime de trabalho.

“O poder de escolha entre trabalhar em casa ou no escritório (31%), a poupança em tempo e dinheiro (28%), a flexibilidade (25%) e a conciliação da vida profissional com a vida pessoal (25%) são os principais drivers de quem prefere o modelo de trabalho híbrido” (idem).

Neste sentido, e dado que alguns colaboradores preferem continuar a trabalhar a partir de casa, a nova política de RH deve permitir que os trabalhadores escolham o modo de trabalho. Os gestores de RH são, portanto, encorajados a desenvolver estratégias em conformidade. Domenico De Masi, sociólogo italiano, conhecido pela sua obra *O ócio criativo* (2000), mas também por outras publicações sobre o futuro do trabalho, sustenta a tese de que a digitalização e a automação permitirão libertar tempo de trabalho orientado para a vida pessoal, familiar, cultural e comunitária.

Com a reorganização dos tempos de trabalho e extratrabalho as empresas e os trabalhadores podem ser mais criativos e produtivos.

Não nos resta dúvidas que o salário financeiro permite às empresas atrair e reter os melhores talentos, no entanto, sem um bom ambiente de trabalho e componentes que facilitem a conciliação da vida profissional/pessoal, como a flexibilidade ou

oportunidades de desenvolvimento pessoal, é expectável que haja uma maior rotatividade e custos para as pessoas e empresas.

Assim, existem de facto algumas políticas e práticas que podem ser implementadas como a seguir se descrevem (RH Magazine, 2022).

- Trabalho flexível:

O dia de trabalho de oito horas deve ser respeitado. No entanto, a hora de chegada e saída do trabalho pode ser flexível e nem sempre tem de ter lugar no escritório. Neste momento, todos os empregadores devem estar conscientes de que cumprir um calendário rigoroso não é sinónimo de produtividade. Flexibilidade horária, desburocratização de horários de entrada e saída permitirão que os colaboradores possam atender às suas necessidades pessoais, sempre que seja necessário.

- Implementação do teletrabalho sempre que a função o permitir:

As novas gerações de profissionais estão a optar por empregos que incentivam o teletrabalho ou o trabalho a partir de casa. Até a própria Ministra do Trabalho Ana Mendes Godinho, afirma que é necessário valorizar novas formas de trabalho para atrair e reter jovens. As novas tecnologias e a especialização das pessoas permitem o teletrabalho para aumentar a produtividade e melhorar o equilíbrio trabalho-vida pessoal. As empresas que encarem este contexto como a sua nova realidade adaptam-se e criam rotinas de gestão e acompanhamento das equipas, de forma a promover a ligação e o *engagement* com a marca. Embora para muitas organizações este método de trabalho, ainda possa ser visto como um bicho de sete cabeças, foi recentemente alterado o artigo 166º-A do CT, onde os trabalhadores com filhos até aos 8 anos passarão a ter direito a “*exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada*”, permitindo dessa forma um maior e melhor acompanhamento às crianças.

- Ajudas de custo:

De facto, o teletrabalho acarreta com despesas que antes não eram tidas em conta. Muitos trabalhadores, sentiram que essa ajuda não era encarregue pelas organizações, pelo que houve a necessidade de alterar o artigo 168º do CT, que nos diz que “o empregador é responsável pela disponibilização ao trabalhador dos equipamentos e sistemas necessários à realização do trabalho e à interação trabalhador-empregador”. Para além disso, “o empregador deve compensar todas as despesas adicionais que, comprovadamente, o trabalhador suporte como direta consequência da aquisição ou uso dos equipamentos e sistemas informáticos ou telemáticos necessários à realização do trabalho, nos termos do número anterior, incluindo os acréscimos de custos de energia e da rede instalada no local de trabalho em condições de velocidade compatível com as necessidades de comunicação de serviço, assim como os custos de manutenção dos mesmos equipamentos e sistemas”. Assim, será possível fazer uma boa gestão do trabalho remoto, sem grandes consequências para o trabalhador no que toca às despesas.

- Aposta em competências digitais:

Num mundo cada vez mais BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*), onde as mudanças são repentinas, as organizações precisam de estar preparadas para realizar as mudanças e adaptações necessárias se quiserem sobreviver às transformações. Torna-se fundamental garantir que tanto os colaboradores, como os próprios líderes possuam competências para utilizar ferramentas colaborativas, como forma de garantir o cumprimento de objetivos e assegurando simultaneamente que todos se sintam comprometidos com a organização e motivados.

- Garantir o bem-estar e saúde mental das pessoas

Numa altura em que houve um maior ênfase na saúde mental, o salário emocional emerge como um extra que pode funcionar como uma verdadeira arma de retenção de talento, sendo esta uma das conclusões do webinar comemorativo de um ano de sessões do ‘*Shall we talk about*’, promovidos pela Adecco Training. Cada vez mais os colaboradores procuram e valorizam empresas que se interessem em proteger o seu bem-estar emocional, que lhes proporcionem uma boa relação entre o trabalho e a vida pessoal, que criem mecanismos que permitam acompanhar e monitorizar o desenvolvimento deste tópico (Público, 2022).

É, por isso, importante que as empresas tenham um foco mais direcionado para a felicidade e qualidade de vida dos seus colaboradores e revejam os benefícios que lhes conferem, já que estes programas podem ser verdadeiras mais-valias ao estimularem hábitos e estilos de vida saudáveis, que ajudam os colaboradores a lidar com a pressão e stress no trabalho. Como refere o Jornal Público (2022), “*quem conseguir acompanhar estas tendências e reconhecer valor nestes programas, não só vai ter colaboradores mais felizes a trabalhar consigo, como a longo prazo irá certamente conseguir ter melhores resultados organizacionais*”. O contexto pandémico e consequente confinamento acentuaram os níveis de stress, solidão e perda de qualidade de vida de forma generalizada. Assim, políticas e medidas que ajudem a prevenir e colmatar efeitos nocivos à saúde dos colaboradores, irão aumentar o seu *engagement* no trabalho, produtividade, foco e evitar que a taxa de rotatividade se eleve, garantindo melhores resultados. A esses programas devem ser associadas ainda medições continuadas de índices de satisfação e bem-estar dos colaboradores a fim de obter informação sobre áreas de atuação fundamentais para a organização.

- Trabalhar a comunicação, cultura e propósito da organização:

A pandemia trouxe consequências drásticas no que toca à comunicação organizacional, pelo que se deve refletir sobre a forma como a comunicação entre as pessoas está a ser feita e se efetivamente os colaboradores entendem o que é realmente esperado de si. Transparência e empatia deixam de ser luxos e passam a ser habilidades poderosas do dia-a-dia de cada empresa. Para além disso, é essencial perceber se há um alinhamento real entre a teoria e a prática dos valores da empresa no terreno. Em relação a aspetos culturais e tendo em conta que o trabalho continuará muitas vezes a ser realizado sem a presença física, torna-se cada vez mais relevante ter uma cultura centrada nas pessoas, alicerçado num propósito comum.

Importa realçar que mudança é sinónimo de renovação, envolve capacidade de compreensão e adoção de práticas que concretizem o desejo de transformação. Para além disso, as organizações, mas sobretudo as pessoas precisam de estar sensibilizadas e perceber que essa mudança é necessária, na medida em que, viver atualizado é uma questão de sobrevivência e uma maneira de olhar melhor para o futuro.

Neste capítulo abordam-se aspetos relacionados com a caracterização do estudo empírico e caracterização dos participantes. No sentido de levar a cabo este estudo, a abordagem metodológica usada foi a mista (quantitativa e qualitativa), com recurso a inquérito por questionário (Anexo 1), via *online* e de forma anónima, como forma de facilitar o acesso ao mesmo. Importa salientar que este mesmo foi desenvolvido tendo por base a revisão literatura, assim como a identificação de conceitos pertinentes para esta investigação, sendo composto maioritariamente por questões de escolha múltipla e algumas de resposta aberta.

4.3. Participantes

Foi utilizada uma amostragem de conveniência, uma vez que apresenta uma maior facilidade operacional e baixo custo de realização, derivando também daí algumas limitações aquando das análises dos resultados. Bryman e Bell (2007, citado por Perdigão, 2019) argumentam que, embora este tipo de amostragem conduza e forneça dados interessantes, é menos confiável devido à falta de capacidade de garantir precisão e devido à impossibilidade de generalização, visto não representar uma população definida, mas tão só aqueles que se disponibilizaram para responder a este inquérito. No entanto, a amostragem de conveniência pode ser uma técnica útil, pois poderá ser usada para testar ideias forma a possibilitar esta investigação, optei por recolher o maior número de informação, de modo que o estudo se possa tornar mais rico e me possibilite uma maior recolha e análise de dados para que as conclusões sejam mais fiáveis.

Foram inquiridos 92 indivíduos, através de um questionário, dos quais 32 do sexo Masculino (34,8%) e 60 do sexo Feminino (65,2%). Os inquiridos/as apresentam idades compreendidas entre os 21 e 61 anos. No que toca às habilitações académicas dos sujeitos, a maioria dos participantes têm formação superior (38.0% tem bacharelato/licenciatura e 35.9% tem mestrado/doutoramento), 12% tem pós-graduação, 7.6% tem o 12º ano e 5,4% encontra-se ainda a frequentar o ensino superior.

Em termos do estado civil, a maioria dos participantes é solteira (55.4%), sendo que 42.4% permanece casada ou vive em união de facto, e 5.1 % tem outro tipo de estado civil (divorciada/separada/viúva). Dos inquiridos apenas 34,8% tem filhos, sendo que dessa percentagem apenas e 12% da amostra necessita de dar ajuda permanente a familiares (Tabela 1).

Tabela 1*Caracterização sociodemográfica da amostra total (n=92)*

Variável	n	%	Mínimo	Máximo
Gênero				
Masculino	32	34.8	1	2
Feminino	60	65.2		
Idade				
21 aos 25	27	29.3		
26 aos 35	30	32.6		
36 aos 45	13	14.1	21	61
46 aos 55	18	19.6		
56 aos 61	4	4.3		
Habilitações				
1º Ciclo	0	0		
2ª Ciclo	0	0		
3ª Ciclo	0	0		
12º Ano	7	7.6		
Frequência Ensino Superior	5	5.4	1	8
Pós-Graduação	12	13.0		
Bacharelato/Licenciatura	35	38.0		
Mestrado/Doutoramento	33	35.9		
Estado Civil				
Casado/União	39	42.4		
Solteiro(a)	51	55.4		
Outro	2	2.2	1	3
Filhos				
Com Filhos	32	34.8	1	2
Sem Filhos	60	65.2		
Dependência financeira Filhos				
Sim	31	96.9		
Não	1	3.1	1	2
Ajuda permanente a familiares				
Sim	11	12.0	1	2
Não	81	88.0		

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativamente às áreas de atuação 31 trabalham na área de Recursos Humanos, 9 na área de IT, 7 na área de formação/ desenvolvimento, 6 na área de Gestão. Com 5 profissionais temos as áreas de Marketing, Jurista, Finanças e Comercial. Com 4 destacam-se as áreas de Saúde e de Serviço de Administração e com 3 a área de Contabilidade. Com apenas 1 profissional, salientam-se as áreas de Consultoria, Auditoria, Analista e outros, onde se inclui Gerente de loja, Chefe de Seção, Atendimento ao público, Estudante e Representação (Tabela 2).

Tabela 2*Caracterização Área de Atuação da amostra total (n=92)*

Variável	n
Área de Atuação	92
Recursos Humanos	31
Tecnologia de Informação	9
Formação/ Desenvolvimento	7
Gestão	6
Marketing	5
Direito	5
Finanças	5
Comercial	5
Saúde	4
Serviço de Administração	4
Contabilidade	3
Consultoria	1
Auditoria	1
Analista	1
Outros	5

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2. Instrumento

O instrumento de medida usado foi adaptado tendo por base a tese de mestrado da Dra. Joana Perdigão, intitulada de “Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal: Um estudo exploratório”, apresentada ao Instituto Universitário da Maia em junho de 2019, assim como o inquérito denominado por “The 12-Item General Health Questionnaire (GHQ-12)”, de Goldberg e Williams (1988).

Em termos estruturais, os questionários estavam divididos em duas grandes partes, sendo que a primeira se destinava à recolha de informações genéricas, de carácter sociodemográfico, e uma segunda parte destinada à recolha de informações mais específicas sobre as principais variáveis em estudo, dividida em várias secções:

- a) Uma secção com questões onde os colaboradores responderam sobre como era visto o seu trabalho e *work-life-balance* antes da Pandemia;
- b) Uma secção com questões onde os colaboradores responderam sobre como está a ser o seu trabalho e a questão *work-life-balance* durante a Pandemia;
- c) Uma secção com questões relativas à saúde dos colaboradores nos últimos tempos;
- d) Uma secção subdividida em duas sendo que: 1) Consiste em perceber na perspetiva do colaborador, quais as tendências futuras que gostaria que as suas

empresas implementassem quanto ao formato do trabalho, assim como algumas estratégias para manter o *work-life-balance*; e 2) Consiste em perceber na perspectiva do Gestor de Recursos Humanos, quais as tendências futuras quanto ao formato do trabalho assim como algumas estratégias a implementar para que consigam manter o “*work-life-balance*” dos seus colaboradores.

O GHQ12 é um instrumento largamente usado em estudos que pretendem avaliar a morbidade mental dos trabalhadores, contendo 6 itens que avaliam depressão e outros 6 que avaliam ansiedade, mas considerado por diferentes autores que o procuraram validar, como sendo uma medida unidimensional e não multidimensional. Neste estudo o alfa de Cronbach encontrado (sua fidelidade) foi de .81, o que é bom, e nos dá algum conforto em termos da análise desta variável. O GHQ12 é a versão reduzida do teste original GHQ28 de Goldberg (1972, 1992), cujo tem objetivo é a avaliação das percepções no que respeita a acontecimentos de vida recentes relativamente à sua saúde de um modo geral. Este teste tem sido utilizado em inúmeros estudos (Bowling, 1995; McDowell & Newell, 1996; McIntyre, McIntyre, Araújo, Figueiredo, Redondo, & Faria, 1999; McIntyre, McIntyre, & Silvério, 2000), revelando uma boa capacidade de identificar alterações no funcionamento normal da pessoa, medindo a sua saúde mental e o seu bem-estar (Ribeiro & Antunes, 2003). Tem um formato *Likert* de quatro pontos (*melhor do que habitualmente, como habitualmente, menos do que habitualmente ou muito menos do que habitualmente*), explorando 12 itens.

Este é um teste que tem sido apresentado como uma medida unidimensional da morbidade psicológica (McIntyre, McIntyre & Redondo, 1999), com bons valores de validade de construto, sendo também um instrumento com uma boa consistência interna aquando da sua validação para a população portuguesa (alfa de Cronbach de .83). As análises por nós realizadas para esta amostra permitem considerar que o GHQ12 possui boas qualidades psicométricas, que serão por isso válidas e confiantes as interpretações dos resultados. Não se excluíram itens da escala, embora o item 5 “Tem-se sentido constantemente sob pressão”, o item 9 “Tem-se considerado uma pessoa sem valor”, estarem pouco correlacionados com a escala global (valores inferiores a .30) (Tabela 3). O GHQ-12 permaneceu na sua versão original, pois a eliminação de qualquer um destes itens de correlação menor, não mudariam substancialmente o *Alpha de Cronbach*, como podemos ver seguinte.

Tabela 3
Consistência Interna do GHQ-12 (n=92)

Itens do GHQ-12	Correlação Item-Total Corrigido	Alpha se o item fosse apagado
GHQ1 - Tem conseguido concentrar-se no que faz	.474	.793
GHQ2 – Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações	.551	.788
GHQ3 - Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve	.468	.794
GHQ4 - Tem-se sentido capaz de tomar decisões	.553	.786
GHQ5 – Tem-se sentido constantemente sob pressão	.127	.823
GHQ6 – Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades	.463	.796
GHQ7 - Tem sentido prazer nas suas atividades diárias	.454	.795
GHQ8 - Tem sido capaz de enfrentar os seus problemas	.556	.785
GHQ9 – Tem-se sentido triste ou deprimido	.484	.793
GHQ10 - Tem perdido confiança em si próprio	.587	.783
GHQ11 - Tem-se considerado uma pessoa sem valor	.274	.811
GHQ-12 - Apesar de tudo tem-se sentido razoavelmente feliz	.523	.789
<i>Alpha de Cronbach</i>	.81	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: *Itálico* - Correlações inferiores a .30

O GHQ12 apresenta uma distribuição diferente da normal (valores de Kolmogorov-Smirnov inferiores a .001 (.169) e de Shapiro-Wilk também significativos (.926) valores $p < .001$ (Tabela 4). Normalmente o teste mais indicado para amostras inferiores a 100 participantes é o de Kolmogorov-Smirnov, mas ambos estão no mesmo sentido.

Tabela 4

Estudo da Normalidade do GHQ-12: Komogorov_Smirnov e Shapiro-Wilk (n=92)

<i>Factor</i>	<i>Teste</i>	<i>Valor</i>	<i>p</i>
GHQ12	Kolmogorov-Smirnov	.169	<.001
	Shapiro-Wilk	.926	<.001

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3. Procedimentos de Recolha e Análise dos Dados

O questionário visava que as respostas refletissem a realidade e respondessem aos objetivos propostos. Para isso foi utilizado o programa *Google Forms* que permitiu em minutos colocar o questionário em circulação, durante 2 meses, nas redes sociais e profissionais como Facebook e *LinkedIn*. Para a análise desses dados foi utilizado o Microsoft Excel, assim como o software IBM SPSS Statistics 28, que permitiu comparar dados de forma mais completa e estruturada e perceber se existia alguma frequência de opinião, de forma a obter um padrão que fosse de acordo ou de certa forma refutar o que foi analisado na revisão da literatura. Foram realizadas estatísticas descritivas com medidas de tendência central e de dispersão, assim como estudos correlacionais bivariados, *t-tests* para amostras independentes e análises de regressão linear simples para estudos preditivos. Foram realizados também estudos com testes estatísticos segundo as características de normalidade das variáveis.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta dissertação reconhece os contributos das teorias já desenvolvidas no domínio do teletrabalho, da satisfação e bem-estar no trabalho, do equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional, pelo que, parte da revisão da literatura será utilizar para analisar os resultados que foram obtidos através dos inquéritos administrados, esperando assim poder comprovar ideias já existentes ou expor algo de novo. Neste sentido, esta primeira parte debruçar-se sobre dados referentes ao antes e durante a pandemia. De seguida, são discutidas as tendências futuras sob a perspetiva dos colaboradores e dos próprios Gestores de Recursos Humanos das organizações.

5.1. Antes e durante a pandemia | Teletrabalho

Conforme refere a OPP, as empresas e as organizações dependem cada vez mais de trabalhadores que funcionem ao seu mais alto nível, que se envolvam e se entusiasmem com o trabalho, gerando ideias criativas e inovadoras que permitam às empresas e organizações manterem-se ativas num mercado muito competitivo. É fundamental que as organizações acompanhem este mercado tão competitivo para que consigam atrair e reter os melhores colaboradores. Antes da pandemia poucas eram as organizações que colocavam o teletrabalho como uma das opções e, de facto, é possível observar isso também nas respostas ao questionário elaborado. Conforme os inquiridos 72,8% (n= 67) não praticavam a modalidade, sendo que apenas 27,2% (n=25) (Figura 6) praticavam-no, mas com algumas limitações (Figura 7).

Figura 6

Percentagem de inquiridos que praticavam o teletrabalho antes da pandemia (n=25)

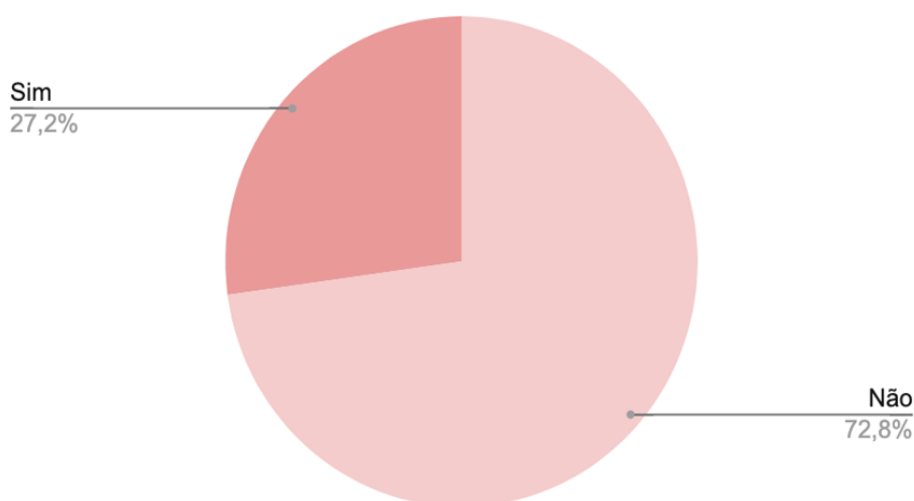


Figura 7

Circunstâncias em que os praticavam teletrabalho antes da pandemia (n=25)



À questão “Sentia que podia ser uma mais valia praticar teletrabalho antes da pandemia? E porquê?”, a amostra forneceu mais razões positivas do que negativas, uma vez que mais de metade dos inquiridos acreditavam que podia ser uma mais-valia, sendo um dado interessante de se analisar.

Na tabela 5 podemos ver as razões apontadas, assim como a sua frequência. Embora grande parte dos participantes (n=57) tenham apontado razões positivas, dando ênfase na possibilidade de existir um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (n=15), uma melhor gestão do tempo (n=12), menos gastos em deslocações (n=8) e uma maior flexibilidade laboral e horária (n=7). Ainda assim, uma pequena parte (n=12) aponta algumas razões interessantes, como o facto das organizações não disporem de condições necessárias à prática do teletrabalho (n=4), assim como haver funções que não o permitiam (n=5), confirmando a ideia do que foi referido anteriormente pela Organização Internacional do Trabalho (2019), de que algumas organizações ainda são baseadas numa cultura tradicional e portanto, mais resistente à mudança e ainda por não terem ferramentas e dispositivos de Tecnologia de Informação (TI) adequados.

Tabela 5*Razões para ser uma mais-valia o teletrabalho | Antes da pandemia (n=92)*

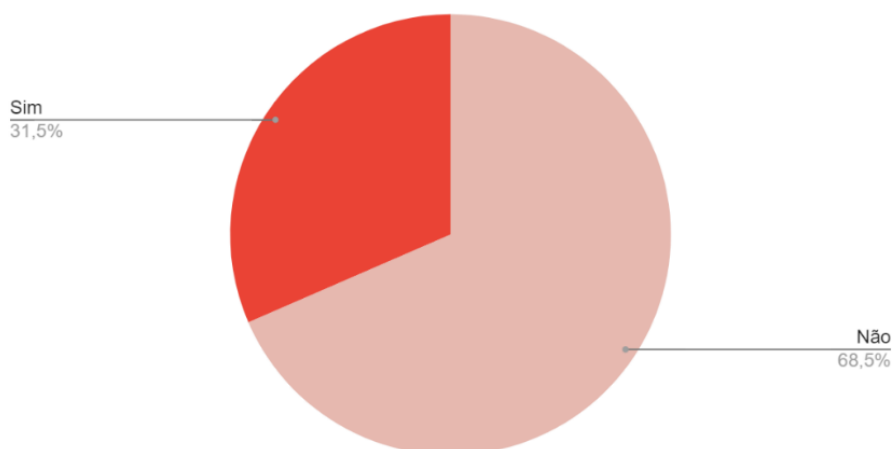
<i>Razões</i>	<i>n</i>
Razões Positivas	57
Comodo	1
Flexibilidade laboral e horária	7
Gastos em deslocações Melhor Gestão do Tempo Produtividade	3
Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional	15
Melhor Gestão do Tempo	12
Menor tempo em Deslocações	2
Menores Gastos em deslocações	8
Motivação	1
Possibilidade de dar apoio a crianças/ familiares	1
Poupança de Dinheiro	2
Produtividade	2
Redução Despesas	2
Sem necessidade	1
Razões Negativas	12
Empresa não disponha de condições necessárias	4
Função não o permitia	5
Necessidade de contacto com os colegas	2
Sentimento de isolamento	1
Não aponta qualquer razão	23

Fonte: Elaborado pela autora.**bold** - Razões que contribuíam mais para a escolha da prática do teletrabalho antes da pandemia

Ao questionar os inquiridos sobre se a organização onde estavam inseridos no momento que entraram em confinamento e, portanto, o teletrabalho passou a ser obrigatório para funções que o permitiam, tinha dado algum tipo de formação interna para os preparar para o teletrabalho (figura 8), mais de metade (68,5%) responderam que não e acreditam que teria sido uma mais valia essa formação (52,5%), uma vez que ainda não se encontravam 100% capaz de exercer a função com os mesmos níveis de excelência.

Figura 8

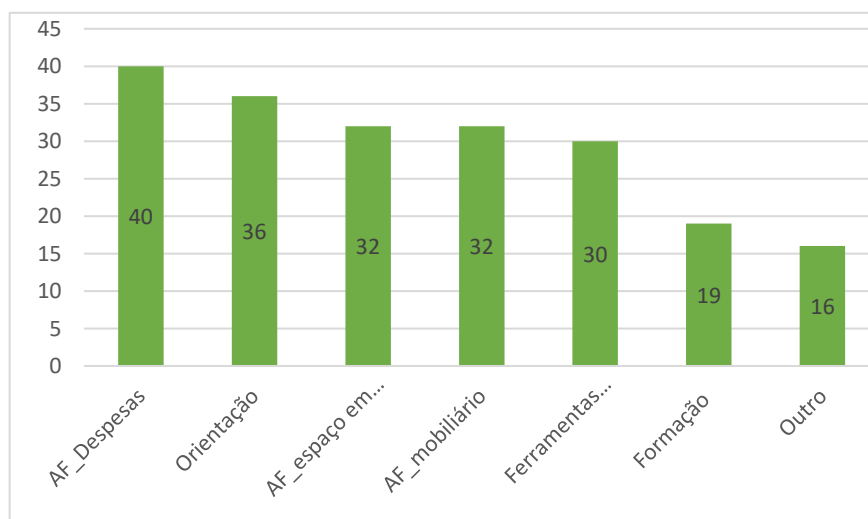
Formação interna para o/a preparar para o teletrabalho? (n=92)



Embora a maioria dos inquiridos dispusessem de espaços (69,6%) assim como de equipamentos (78,3%) adequados para trabalhar em teletrabalho, a verdade é que, as organizações podiam ter ajudado a melhorar a transição para o trabalho remoto (figura 9), implementando algumas medidas de apoio como: apoio financeiro nas despesas (n=40), melhor orientação quanto às expectativas do teletrabalho (n=36), apoio financeiro para melhorar os espaços em casa e arranjar mobiliário adequado (n=32), apoio no que diz respeito às ferramentas e equipamentos de IT (n=30), assim como ter dado uma formação (n=19). Ainda há quem apontasse outras razões (n=16) que não estavam presentes nas opções previamente escolhidas.

Figura 9

Medidas que podiam ser implementadas pelas organizações para melhorar transição para o teletrabalho



São de facto razões dignas de serem analisadas, na medida em que, o teletrabalho embora tenha reduzido o tempo de deslocação (Ansong & Boateng, 2019), nomeadamente nas longas horas no trânsito, em viagens de e para o trabalho, reduzindo dessa forma o *stress* e a fadiga (Hunton, 2005), fez aumentar as despesas associadas ao custo de estar em teletrabalho, pelo que há de facto a necessidade de existir um apoio extra por parte das organizações, para conseguirem ajudar a cobrir essas mesmas despesas, algo que ainda não está definido por todas as organizações.

5.2. Antes e durante a pandemia | Satisfação e Bem-estar no trabalho

A satisfação e bem-estar no trabalho é algo muito importante para o desenvolvimento das organizações, bem como para a evolução profissional e pessoal dos colaboradores, tendo forte influência na motivação, na produtividade e no comportamento de cada colaborador. Neste sentido, é importante analisar com base na tabela 6, como se sentiam os colaboradores inquiridos antes e durante a pandemia no que toca ao nível de satisfação em relação ao trabalho que realizavam, número de horas trabalhadas e nível de satisfação face ao número de horas que trabalhavam.

Tabela 6

Satisfação no trabalho, horas trabalhadas e satisfação com horas trabalhadas (n=92)

Variável	Antes da pandemia	Durante a Pandemia	Diferença
	%	%	%
Nível de Satisfação Trabalho			
Muito insatisfeito	6.5	3.0	6.5
Insatisfeito	0	21.7	21.7
Indiferente	14.1	5.4	-8.7
Satisfeito	59.8	52.2	-7.6
Muito satisfeito	19.6	13.0	-6.3
Número de Horas trabalhadas			
Menos de 10 Horas	9.8	7.6	-2.2
Entre 10-20 Horas	3.3	4.3	1
Entre 21-30 Horas	4.3	9.8	5.5
Entre 31-40 Horas	43.5	37.0	-6.5
Mais de 40 Horas	39.1	41.3	2.2
Nível de Satisfação Nº de Horas			
Muito insatisfeito	14.1	15.2	1.1
Insatisfeito	0	17.4	17.4
Indiferente	28.3	15.2	-13.1
Satisfeito	46.7	43.5	-3.2
Muito satisfeito	10.9	15.2	4.3

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise da tabela 6 podemos identificar uma maior insatisfação com o trabalho em geral durante a pandemia em comparação com o período pré pandémico (28.2% de insatisfeitos e muito insatisfeitos), sendo o grau de satisfação da amostra (satisfeito e muito satisfeito) de 13.9% mais baixo no período durante a pandemia.

A perceção dos trabalhadores, de uma forma geral é que o período pandémico foi de maior insatisfação com o trabalho, sendo, no entanto, de sublinhar que a percentagem de "indiferentes" diminuiu no período pandémico, podendo eventualmente ser explicado por um maior compromisso e autodeterminação em períodos mais críticos.

Olhando em pormenor para a distribuição das horas trabalhadas pela amostra antes e durante, podemos constatar que o grupo de pessoas que trabalhava cerca de 35 horas diminuiu, aqueles que trabalhavam já mais horas (superior a 40 horas semanais), passaram a trabalhar ainda mais, tendo, no entanto, o grupo com menos de 10 horas, passado para um valor também inferior no momento pandémico. A necessidade de mais horas de trabalho solicitadas pelas empresas aos trabalhadores do setor privado (40 ou mais horas), assim como a redução das horas de trabalho dos trabalhadores do setor público (35 horas) que foram em alguns casos obrigatoriamente confinados, assim como a dispensa ou redução de horas de trabalho dos trabalhadores mais precários ou em part-time, podem explicar estes números.

Podemos ainda afirmar que a satisfação com a carga horária não é tão indiferente aos trabalhadores durante o período pandémico (13,1%), aumentando a insatisfação com a carga de trabalho (18,5% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos), estando só 1,1% satisfeitos com a carga horária pandémica. Quer por haver sobrecarga, quer por haver menos carga, os trabalhadores no período pandémico não demonstram estar satisfeitos.

As organizações que estejam interessadas em melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores geralmente tentam inculcar o sentimento de segurança, equidade, orgulho, democracia interna, propriedade, autonomia, responsabilidade e flexibilidade. Conforme foi possível analisar pela tabela 7, abaixo representada, os diversos profissionais inquiridos, debruçaram-se tanto sobre razões positivas (n=65//AP), (n=50//DP) como negativas (n=14//AP), (n=50//DP).

Tabela 7*Razões para sustentar o grau de satisfação no trabalho (n=92)*

Variável	<i>Antes da Pandemia n</i>	<i>Durante a Pandemia n</i>
Razões Positivas	65	50
Ambiente familiar e cómodo na empresa	8	0
Ambiente familiar e cómodo na empresa Relacionamento com os colegas	6	0
Autonomia	1	2
Boa Gestão do Tempo	0	3
Boas condições de trabalho e ambiente cómodo	8	3
Diminuição dos custos em deslocações Melhor Gestão do Tempo	0	3
Estabilidade	5	1
<i>Flexibilidade Horária</i>	6	6
<i>Maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional</i>	0	5
Motivação	2	0
Preocupação da organização no bem-estar dos colaboradores	0	2
<i>Produtividade</i>	0	6
Progressão de Carreira	1	0
Realização Profissional	17	4
Relacionamento com os colegas	2	0
Remuneração	2	0
Rotina	7	8
Superação	0	1
<i>Teletrabalho</i>	0	6
Razões Negativas	14	31
Desmotivação	4	1
Stress associado ao local de trabalho	4	0
<i>Dificuldade em separar vida pessoal e profissional</i>	2	4
Elevado tempo e gastos em deslocações	1	0
<i>Excessiva Carga Horária</i>	1	7
Falta de Apoio por parte da organização	0	1
<i>Instabilidade</i>	1	8
<i>Sentimento de Isolamento</i>	0	10
<i>Burnout</i> associado ao local de trabalho	1	0
Não aponta qualquer razão	13	11

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora as razões positivas em ambos os momentos se tenham destacado face às razões negativas, enfatiza-se a grande diferença presente nas razões negativas durante a pandemia. Não é de estranhar que esse mesmo número seja elevado, uma vez que as pessoas viram as suas rotinas serem alteradas e tiveram de se adaptar a uma nova realidade imposta de forma repentina.

Da observação da tabela 7, constata-se que as razões para uma maior satisfação no trabalho antes da pandemia, se relacionam com a realização profissional, o ambiente na empresa, as condições de trabalho e a rotina. No período pandémico também a rotina aparece como sendo um contributo considerável, assim como a flexibilidade horária, o teletrabalho, a produtividade e o maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

No que concerne aos aspetos positivos que sustentam a satisfação com o trabalho antes da pandemia, podem ser explicados pelas características do próprio contexto de trabalho (realização profissional, condições, ambiente e rotina), sendo que durante a pandemia estas razões positivas refletem a própria condição da realidade laboral pandémica (teletrabalho, flexibilidade horária, produtividade e maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional). De notar que a rotina foi considerada quer antes, quer durante a pandemia como uma variável positiva de satisfação, o que sustenta a ideia de que o trabalho é sem dúvida um organizador do tempo que agrada as pessoas, antes e durante a pandemia.

As razões negativas que foram apontadas para justificar o grau de satisfação com o trabalho são a desmotivação, o *stress* no local de trabalho e a dificuldade de separar a vida pessoal e profissional antes da pandemia, sendo que durante a mesma é possível destacar o sentimento de isolamento, a instabilidade, a excessiva carga de trabalho e também a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional.

A imprevisibilidade da economia durante a pandemia parece justificar quer a instabilidade, quer o sentimento de isolamento provocado por esta, havendo nomeadamente um esforço considerável por parte dos colaboradores para com a organização, trabalhando mais horas, ou simplesmente porque as fronteiras entre o trabalho e o pessoal se diluíram, passando a existir uma sobrecarga laboral. Parece que durante a pandemia as razões de insatisfação provocadas pela desmotivação são menores, o que pode revelar uma maior energia para trabalhar quando a autonomia é maior.

Mesmo que o número de horas trabalhadas durante a pandemia, durante a semana, tenha aumentado e o nível de satisfação para com o número de horas trabalhadas durante a semana tenha diminuído, a verdade é que a produtividade se alterou para a maioria dos colaboradores (72,8%), tendo mesmo aumentado para 53,3% dos colaboradores.

Tabela 8

Produtividade dos inquiridos durante a Pandemia

A Produtividade durante a Pandemia alterou-se?	Sim	Não
	72.8%	27.2%
	Aumentou	Manteve-se
	53.3%	23.9%
	Diminuiu	
	22.8%	

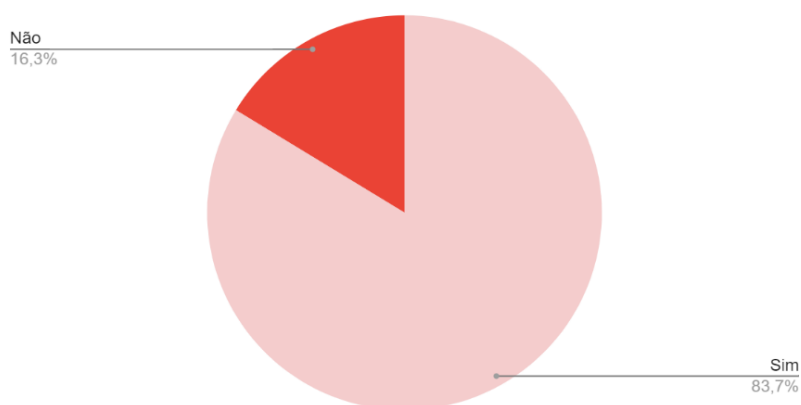
Fonte: Elaborado pela autora.

5.3. Antes e durante a pandemia | Equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida

O equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional é fundamental para todos os indivíduos e há questões-chave, que foram feitas ao longo do questionário que nos ajudam a tentar perceber se esse equilíbrio era respeitado antes e durante a pandemia. Através das figuras 10 e 11, é possível perceber que as organizações davam flexibilidade para atender às necessidades pessoais, visto que mais de 80% dos inquiridos responderam que sim.

Figura 10

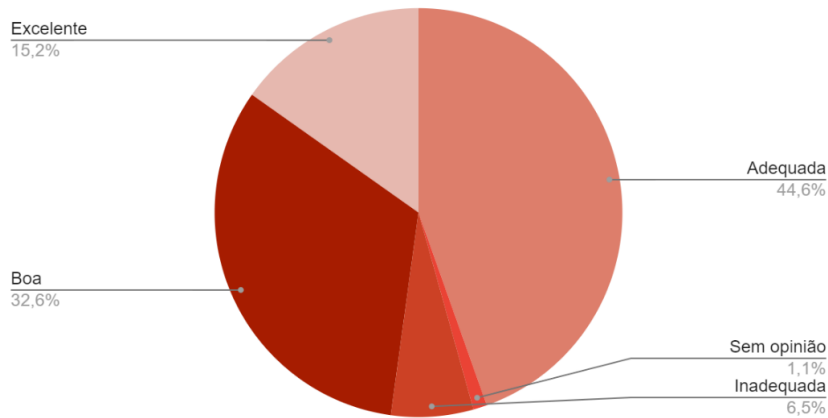
Flexibilidade para atender às necessidades pessoais antes da pandemia? (n=92)



No que toca à classificação da organização em termos de contribuição para o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional (Figura 11), 44.5% dos inquiridos classificam-na como adequada, 32.6% como boa, 15.2% como excelente e apenas 6.5% como inadequada.

Figura 11

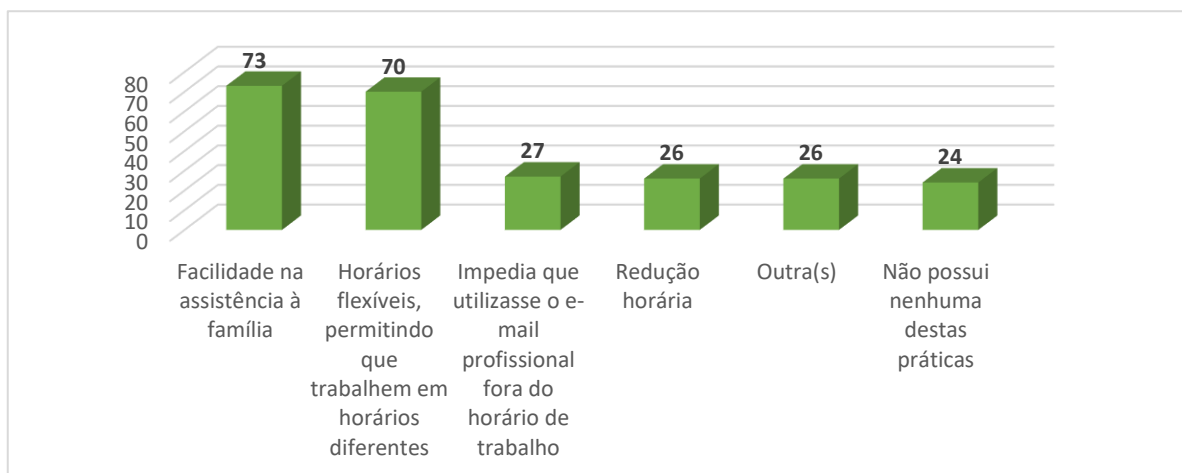
Caracterização da organização segundo contribuição para o WLB / Antes da Pandemia (n=92)



Há algumas políticas que são mais comuns nas organizações como forma de promover o equilíbrio e ajudar os colaboradores (Figura 12), sendo que a facilidade na assistência à família e horário flexível, foram as políticas mais apontadas. Há de facto ainda um longo caminho a percorrer, pelo que será fundamental perceber mais a diante o que é que os colaboradores e as próprias organizações pretendem fazer para melhorar/aumentar o WLB tão essencial para a qualidade de vida.

Figura 12

Políticas organizacionais na ajuda ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal / Antes da Pandemia (n=92)



Embora as respostas anteriores tenham tido um impacto positivo na análise destes dados, importa realçar que no que toca à pandemia Covid-19, 83,7% dos inquiridos, acreditam que esta veio afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Figura 13), tendo mesmo dificultado para 50 dos participantes, representando mais de metade da amostra (Figura 14).

Figura 13

A pandemia veio afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (n=92)

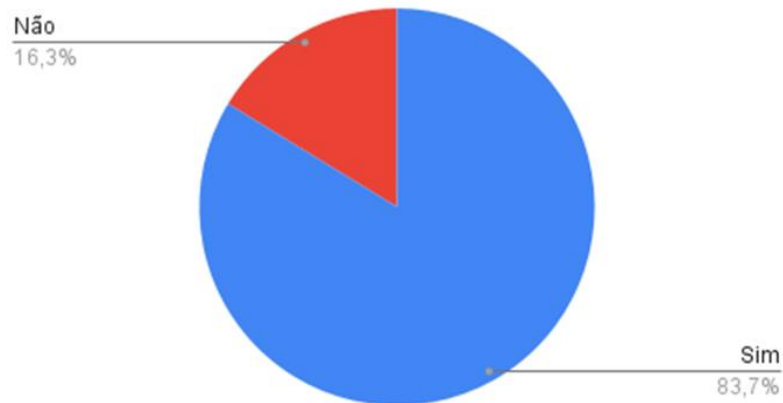
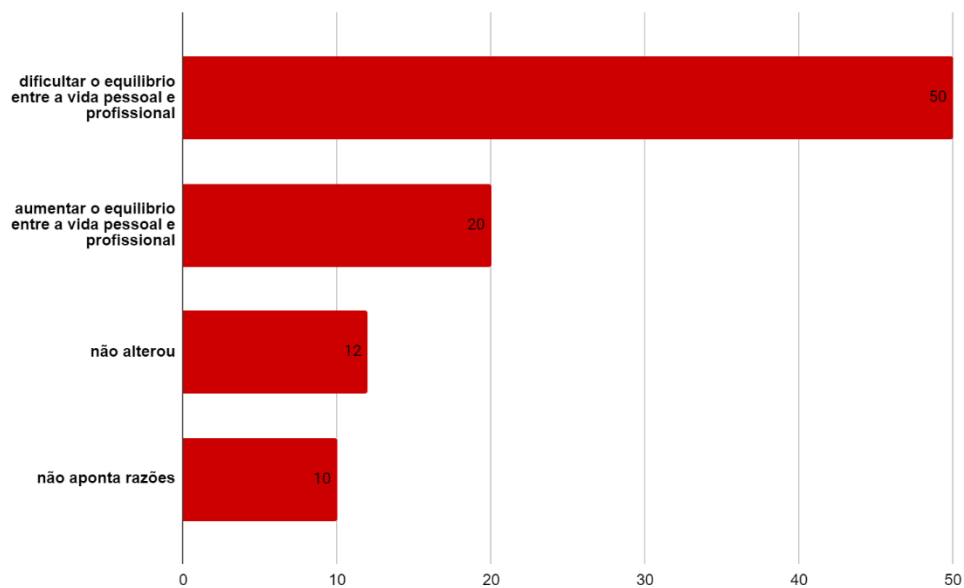


Figura 14

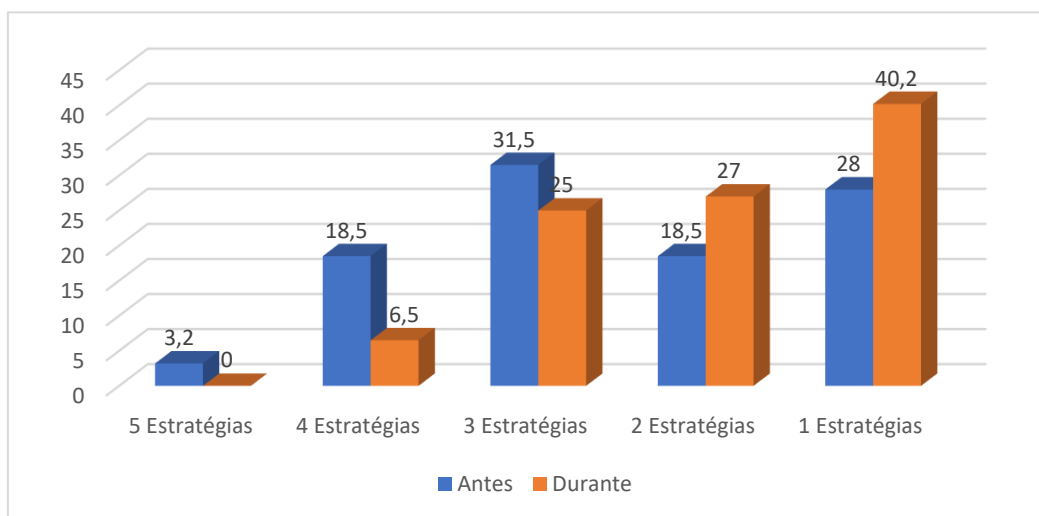
Razões da alteração do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (n=92)



Uma outra questão que foi colocada aos participantes no estudo referia-se à identificação de estratégias pessoais no sentido de promover o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, antes e durante a pandemia. A questão é importante não só para mapear as soluções encontradas pelos colaboradores, mas também pela análise da sua quantidade e tipologia. Através da figura 15, é possível observar a distribuição das estratégias identificadas quer antes, quer durante a pandemia.

Figura 15

Percentagem do número de estratégias usadas antes e durante a pandemia (n=92)



Como podemos observar pela análise da figura anterior, cerca de 31,5% dos participantes identificam 3 estratégias, 28% identifica no mínimo uma, 18,5% identificam 2 ou 4, e apenas 3,2% identificam 5. Antes da pandemia foram identificadas pelos participantes um total de 230 estratégias pessoais dando uma média de 2,5 estratégias por participante, valor este que diminuiu durante a pandemia para 180 estratégias (1,9 por participante).

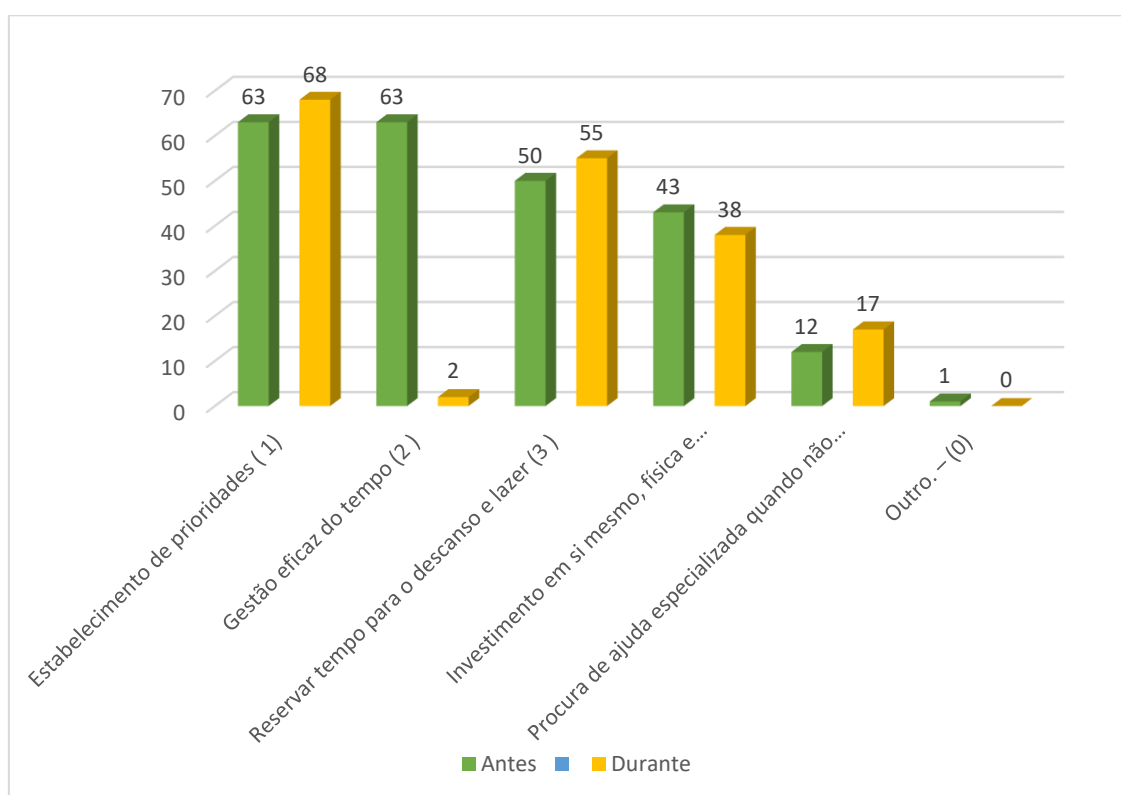
Numa análise elementar destes dados, podemos dizer que esta amostra possuía já, algum tipo de solução para intervir na temática da conciliação da vida familiar com a vida pessoal antes da Pandemia, sendo que algumas delas tinham um considerável número de estratégias. Continuando a análise da figura 15, e centrando-nos mais nos dados de identificação de estratégias reportados durante pandemia, é possível ver que existe uma mudança no padrão de estratégias pessoais usadas para conciliar estas dimensões. É notória a redução do número de participantes da amostra que reportam usar 3, 4 ou 5 estratégias pessoais, seguindo uma tendência inversa ao reportado antes da pandemia.

Vemos, no entanto, que a maioria dos participantes (67,2%) usa uma (40,2%) ou duas estratégias (27%) durante o tempo de pandemia.

É certo que um considerável número de trabalhadores recorria antes da pandemia a estratégias pessoais para procurar gerir as suas diferentes dimensões de vida, e de facto, os dados apontam para uma tendência para o uso quer da gestão do tempo ou do estabelecimento de prioridades, seguindo-se o descanso/lazer e o investimento em si, sendo que um número menor (12 pessoas) procurava ajuda especializada (Figura 16).

Figura 16

Ranking das estratégias usadas pelos participantes antes e durante a pandemia (n=92)



As diferenças mais claras, antes da pandemia e durante a pandemia, são na estratégia “gestão eficaz do tempo”, pois, durante a pandemia deixou quase de ser uma estratégia usada pelos participantes neste estudo (só 2%), havendo também uma diminuição na estratégia “investimento em si” (de 43 para 38%). Por outro lado, a estratégia de “estabelecimento de prioridades”, o “descanso e lazer” e a procura de ajuda especializada aumentaram do momento antes para o momento durante a pandemia.

Talvez o facto de o recurso “tempo” ser algo em maior abundância durante a pandemia, devido aos sucessivos confinamentos e à redução de atividades sociais, tivesse levado os participantes da amostra a não ter tanta necessidade de gerir algo que antes era mais escasso, mas que agora sobejava.

Por outro lado, o incremento de estratégias de estabelecimento de prioridades, reservar tempo para descanso e lazer, assim como a procura de ajuda especializada, podem ser explicadas pelo contexto da pandemia. Esta situação crítica, imprevisível e ameaçadora do ponto de vista existencial, pode ter provocado uma maior consciência da necessidade de priorizar algumas dimensões da vida das pessoas. A necessidade de maior descanso e lazer poderá ser explicado pelo cansaço que as longas horas de maior atividade laboral durante a pandemia, assim como da intensidade e *stress* provocado pela novidade do trabalho remoto ou misto.

Por último, são bastantes os estudos, sobretudo os da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) supracitados, que apontam para uma subida dos índices de depressão e ansiedade, assim como diferentes quadros neurológicos no âmbito da saúde mental, algo que pode ter levado mais pessoas a requer ajuda de profissionais qualificados para os acompanhar neste processo de lidar com as circunstâncias difíceis da pandemia.

Saúde mental durante a pandemia

Qual a avaliação da saúde mental dos trabalhadores neste período crítico? Em que medida a saúde mental dos trabalhadores está relacionada com outras variáveis consideradas neste estudo em diferentes momentos? É ela diferente segundo diferentes variáveis sociodemográficas na amostra? Estas questões levam à apresentação dos principais resultados encontrados com este estudo. Foi utilizado o GHQ12 para medir este construto, sendo o *Alpha de Cronbach* encontrado neste estudo de .81, o que indicia uma uniformidade e coerência interna boa, mas mesmo assim, ligeiramente inferior aos valores encontrados na adaptação portuguesa.

Através da tabela 9, é possível verificar que a morbilidade mental medida pelo GHQ12 está positivamente correlacionada com o *stress* geral, e negativamente correlacionada com a estado de saúde atual e com a Satisfação no trabalho durante a pandemia. No entanto, não são apresentados valores de correlação com a Satisfação no trabalho antes da pandemia. Também é de salientar a correlação positiva e significativa

entre a Saúde atual e a Satisfação no local de trabalho durante a pandemia, assim como a correlação negativa e significativa do Stress geral e a Saúde atual.

Estes resultados são claros no que concerne à diferença da relação entre a Morbilidade mental e a Satisfação no trabalho antes e durante a pandemia. Aparentemente, a amostra deste estudo parece avaliar a sua Satisfação no trabalho antes da pandemia de forma mais positiva que durante a mesma, o que se reflete na relação com a Saúde mental.

Tabela 9

Coefficientes de Correlação (GHQ12), Estado de Saúde Atual, Satisfação no Trabalho_AP, Satisfação no Trabalho_DP e Stress Geral (n=92)

	GHQ12	Satisfação no trabalho_AP	Satisfação no trabalho_DP	Saúde atual	Stress Geral
GHQ12	1	.009	-.310**	-.405**	.238**
Satisfação no trabalho_AP		1	-.180	.108	.122
Satisfação no trabalho_DP			1	.235*	-.193
Saúde atual				1	-.366**
Stress Geral					1

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela que se segue (Tabela 10) apresenta os valores de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão) da saúde mental por ordem descendente. Podemos ver que os itens mais elevados são o *GHQ11* “*Tem-se considerado uma pessoa sem valor*”, o *GHQ2* “*Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações*” e o *GHQ6* “*Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades*”.

Considerando o ponto de corte superior a 20 pontos para os casos clínicos de saúde mental, a amostra revela um valor de 15,2% de pessoas com morbilidade nesta área.

Tabela 10*Descritivas do GHQ12: Médias e desvios padrão (n=92)*

Itens do GHQ-12	Média	DP
<i>GHQ11 - Tem-se considerado uma pessoa sem valor</i>	1.64	.779
<i>GHQ2 - Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações</i>	1.36	.689
<i>GHQ6 - Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades</i>	1.34	.560
<i>GHQ5 - Tem-se sentido constantemente sob pressão</i>	1.22	.753
<i>GHQ1 - Tem conseguido concentrar-se no que faz</i>	1.14	.806
<i>GHQ7 - Tem sentido prazer nas suas atividades diárias</i>	1.10	.771
<i>GHQ12 - Apesar de tudo tem-se sentido razoavelmente feliz</i>	1.03	.883
<i>GHQ8 - Tem sido capaz de enfrentar os seus problemas</i>	1.00	.889
<i>GHQ9 - Tem-se sentido triste ou deprimido</i>	1.00	.726
<i>GHQ10 - Tem perdido confiança em si próprio</i>	1.00	.784
<i>GHQ3 - Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve</i>	.95	.843
<i>GHQ4 - Tem-se sentido capaz de tomar decisões</i>	.65	.791

Fonte: Elaborado pela autora.

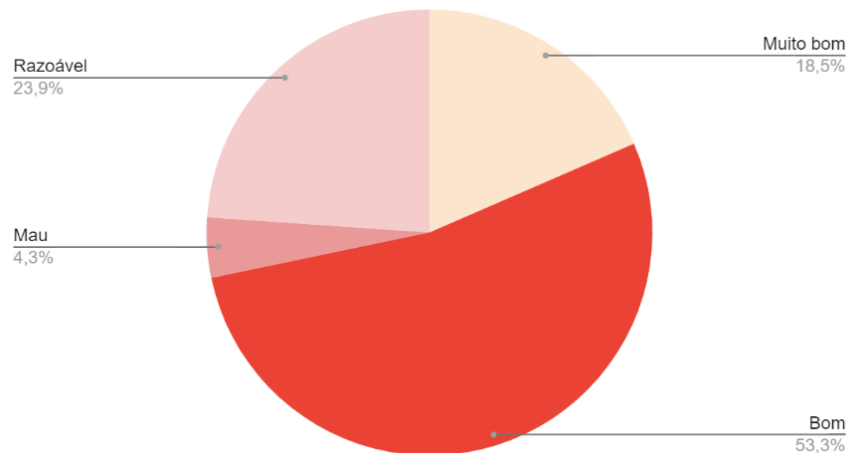
Num estudo no Reino Unido (Pierce, Hope, Ford, Hatch, Hotopf, & Abel., 2020), comparando as pontuações do GHQ12, houve um nítido agravamento da morbilidade mental, principalmente nos jovens adultos, nas mulheres e nas pessoas que vivem com crianças pequenas. Pessoas empregadas antes da pandemia também apresentavam em média um aumento notável na pontuação do GHQ12. Numa análise comparativa entre os mais jovens (até os 25 anos) e os da faixa etária superior (26 aos 39 anos) da amostra através de um teste *t de student para amostras independentes*, encontraram-se valores significativamente maiores de morbilidade mental nos sujeitos entre os 26 e os 39 anos ($t(53)=-1.998$; $p=.046$).

Os dados estão alinhados com os encontrados no Reino Unido em relação às idades. Estas faixas etárias normalmente são constituídas por pessoas com múltiplos desafios de vida, tendo de cuidar de crianças pequenas, investir nas suas carreiras profissionais e lidar com uma série de problemas que se vêm agravados pela situação pandémica. Esta situação é tanto pior para as mulheres ($t(89)=-2.337$; $p=.022$).

Tendo em conta que o desequilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional, é um risco psicossocial e prejudicial para todos, uma das partes do estudo consistiu em perceber como se encontrava o estado de saúde das pessoas, aplicando dessa forma, três questões de carácter mais geral sobre a saúde dos inquiridos. A primeira questão focou-se na compreensão do estado de saúde atual dos inquiridos, podendo obter resposta de: Muito Bom; Bom; Razoável; Mau e Muito Mau (Figura 17). Analisando essa mesma figura, é possível afirmar que 18,5% dos inquiridos classificaram o seu estado de saúde como “Muito Bom”, 53,3% como “Bom”, 23,9% como “Razoável” e apenas 4,3% como “Mau”. É de facto uma boa classificação, dados os problemas que a pandemia nos trouxe tanto a nível de saúde física e mental.

Figura 17

Estado de saúde dos participantes durante a pandemia (n=92)



Uma outra questão prendeu-se com o nível de stress a que, em geral, os participantes estão sujeitos na sua vida diária, casa e no local de trabalho (Figura 18). As respostas expõem valores distintos destacando-se a opção de “Elevado” (39,1%) e “Razoável” (43,5%), que apresentam as maiores percentagens. Os extremos “Muito elevado” (8,7%), e “Baixo” (8,7%), apresentam valores consideravelmente mais baixos. Ainda assim, e mesmo que o estado de saúde para a maioria fosse elevado ou razoável, a verdade é que o nível de stress aumentou significativamente (Figura 19).

Figura 18

Nível de stress a que, em geral no local de trabalho (n=92)

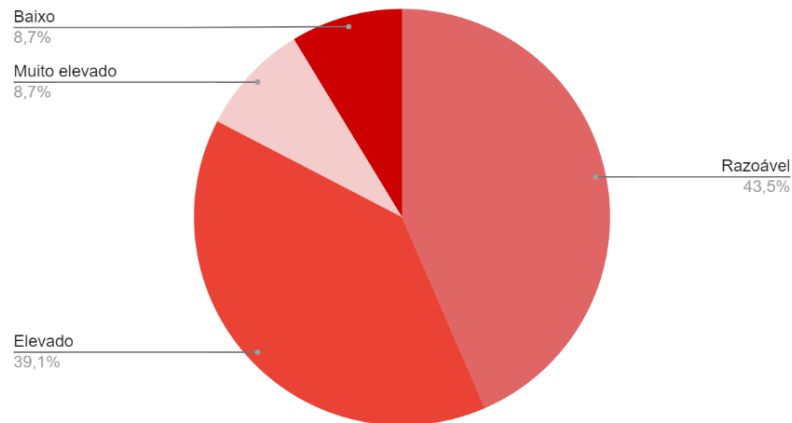
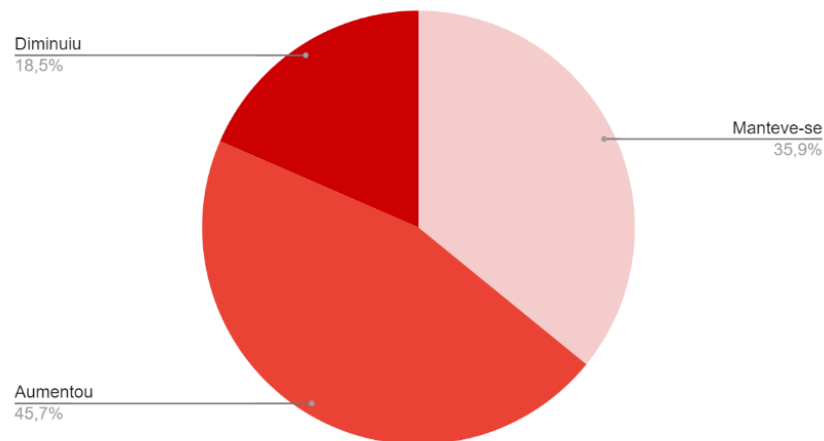


Figura 19

Comparação do stress com os últimos 12 meses (n=92)



5.4. Tendências futuras | Na perspetiva dos colaboradores

Num mundo cada vez mais globalizado, acelerado e competitivo, é essencial que as organizações tenham uma boa estratégia, a fim de conseguirem atingir vantagens comparativas face aos concorrentes de Mercado. Antes de se pensar na satisfação dos clientes externos e futuros colaboradores, é importante pensar no colaborador interno, já que é ele que age para que a organização opere e consiga obter os resultados esperados. Para além disso, esta forte motivação acaba por ter um grande impacto na organização e nos negócios, de uma forma muito positiva e assertiva.

Neste sentido, uma das questões feitas em relação às tendências futuras, prendia-se com o cenário ideal de trabalho no futuro. Dos 92 inquiridos, 38 responderam regime misto, isto é, 50% presencial, 50% remoto, 25 mais remoto do que presencial. Em contraste existem 7 participantes que idealizam um cenário 100% presencial e 5 que idealizam um cenário de trabalho 100% remoto (Figura 20).

De facto, e tendo em conta o que foi supracitado, a opção do cenário B e C acaba por ser mais vantajosa para os inquiridos que procuram ter um maior equilíbrio na vida, permitindo dessa forma, trabalhar remotamente estando no seu espaço, mas nunca privando do contacto social com os colegas de trabalho, que é fundamental para o bem-estar físico e psicológico.

Figura 20

Cenário ideal de trabalho no futuro (n=92)

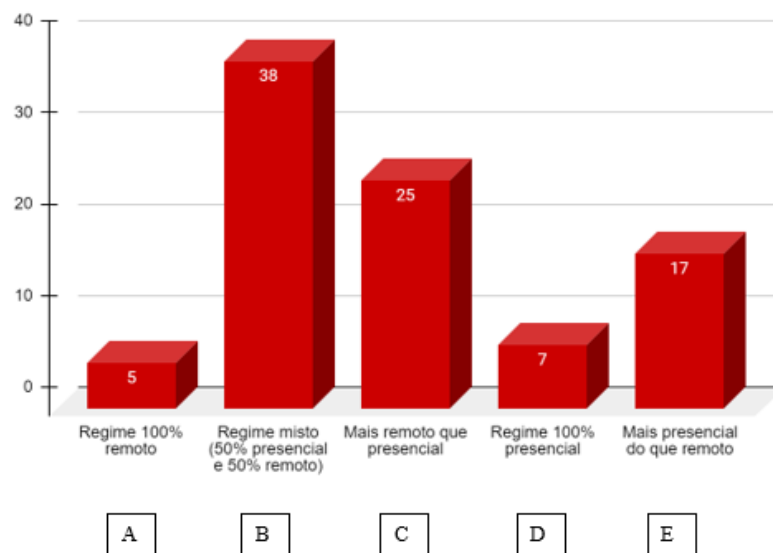


Tabela 11

O que é que as organizações poderiam fazer para melhorar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores?

Razões	n
Apoio nas despesas	2
Aposta em ferramentas tecnológicas	1
Flexibilidade horária	27
flexibilidade horária planos de apoio à saúde	1
flexibilidade horária respeitar horas de descanso	2
Gestão do tempo	2
Implementar regime híbrido	16
Menor pressão para atingir objetivos	1
Redução da carga horária	1
Respeitar horas de descanso	5
Semana de trabalho de 4 dias	1
Nada a apontar	19
Não aponta qualquer razão	14

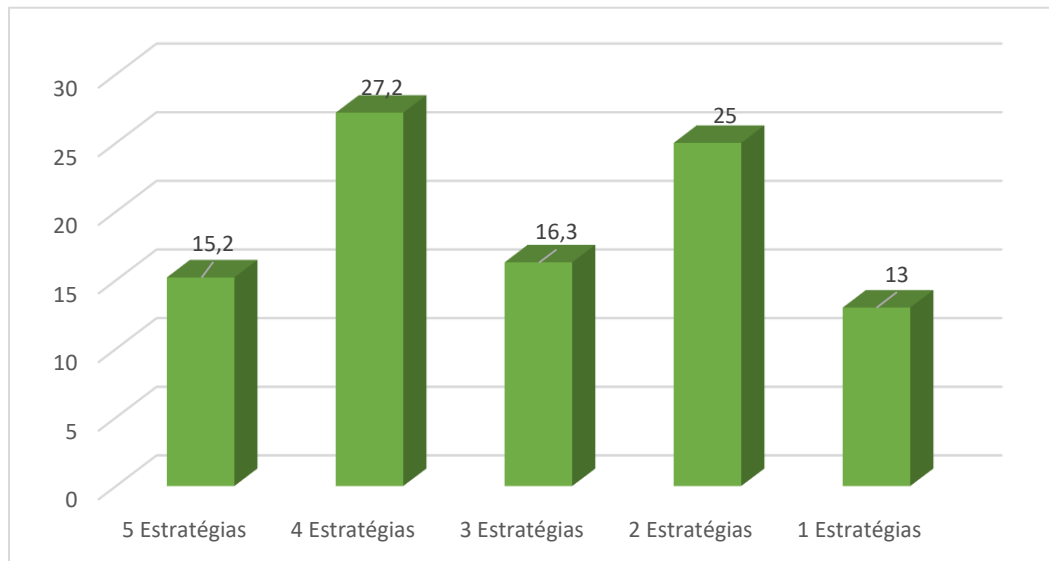
Fonte: Elaborado pela autora.

bold - Razões que contribuíam mais para a melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Ao inquirir os participantes sobre o que é que as organizações poderiam fazer para melhorar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional (tabela 11), 27 deles debruçaram-se sobre a questão da flexibilidade horária, 16 deles sobre a implementação do regime híbrido e 5 deles focaram um ponto extremamente importante que se prende com o facto das organizações deverem respeitar as horas de descanso, permitindo que os colaboradores desliguem do trabalho e passem tempo de qualidade com a família e amigos. Uma vez que a importância concebida ao *work-life-balance* aumentou substancialmente durante a pandemia, torna-se fundamental perceber quais as estratégias pessoais que serão utilizadas futuramente para conciliar melhor a vida pessoal e profissional (Figura 21).

Figura 21

Percentagem do número de estratégias que futuramente pretendem usar (n=92)

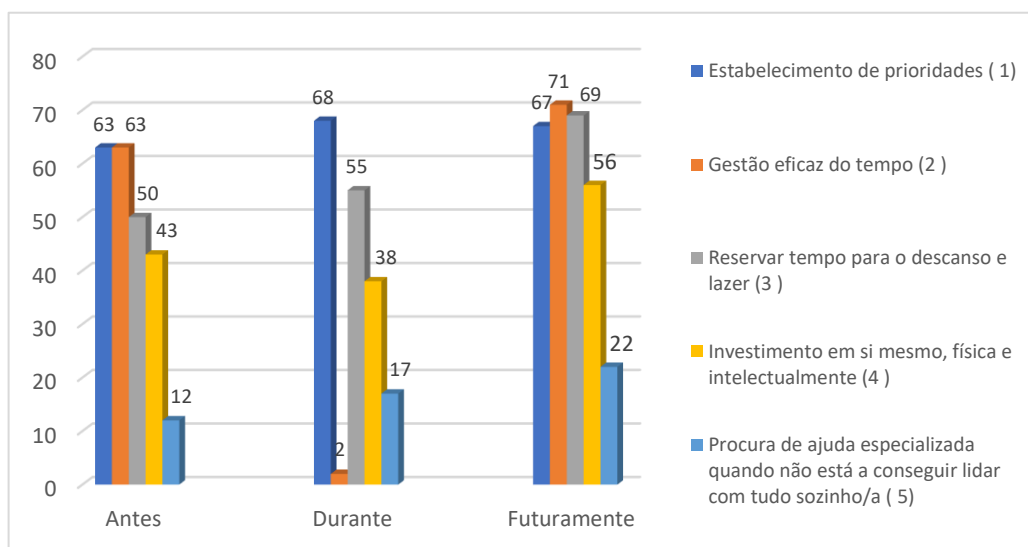


Assim, quando questionados os participantes no estudo relativamente ao que consideram usar no futuro em termos de estratégias pessoais para conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional, as respostas vão no sentido de um incremento considerável em termos de estratégias (285 para o futuro, contra as 231 do período pré-pandemia ou de 180 no período pandémico).

A maior importância dada ao que se perdeu na pandemia, nomeadamente a valorização de si, da família e das dimensões para além do trabalho (OPP, 2020), podem levar a que as pessoas estejam agora mais inclinadas a procurar explorar diferentes estratégias para as auxiliar nesta conciliação. A média da amostra das estratégias que se pretendem futuramente usar são de mais de 3.1 por pessoa.

Figura 22

Estratégias de conciliação vida pessoal e profissional antes, durante e no futuro (n=92)



Podemos observar que todas as estratégias listadas possuem valores consideráveis de *report*, sendo que a tendência de subida na procura de ajuda de especialistas é clara (24% dos participantes têm intenção de procurar ajuda profissional) (Figura 22).

5.5. Tendências futuras | Na perspectiva dos GRH

Esta seção do questionário destinava-se somente aos Gestores de Recursos Humanos. Numa amostra de 92 pessoas, 21 delas eram GRH de profissão. Será extremamente enriquecedor e importante perceber algumas questões do ponto de vista destes profissionais, já que são o principal elo entre os colaboradores e os quadros superiores. Conforme nos afirma Dra. Dora Martins numa entrevista à ISPROX, *uma das áreas que mais beneficiou da pandemia foi a Gestão de Pessoas (...) esta área está finalmente a ganhar um lugar de destaque e independência dentro das organizações*”.

Conseguimos perceber que as organizações precisam dos colaboradores, mas que também os colaboradores precisam das empresas e como tal é extremamente importante olhar para o bem-estar dos colaboradores e satisfação dos mesmos. Neste sentido e tendo em conta que a crise pandémica COVID-19, obrigou a uma revisão da estratégia organizacional e dos seus instrumentos de gestão, uma das questões prendeu-se em perceber como é que as organizações planeiam manter a satisfação dos seus colaboradores no que toca ao trabalho, permitindo ter dados de comparação com a questão de perceber o que é que os Gestores de Recursos Humanos fariam para manter a

satisfação dos colaboradores, isto é, se há ideias que se cruzam ou se há pontos divergentes (Tabela 12).

Tabela 12

Perspetiva comparativa Satisfação no Trabalho GRH e a Organização (n=21)

	<i>Como Organização</i>	<i>Como GRH</i>
	<i>N</i>	<i>N</i>
<i>No que toca à satisfação do trabalho</i>	19	18
Aposta na formação	1	0
Fazer um levantamento de necessidades	0	1
<i>Flexibilidade horária</i>	6	3
Flexibilidade horária; ajuda nas despesas	0	2
Políticas que promovam o bem-estar dos colaboradores;	3	2
Manter o work-life-balance como prioridade	0	2
Manter regime híbrido	8	1
<i>Trabalhar a cultura, envolvimento e a comunicação.</i>	1	7
Não aponta qualquer razão	2	3

Fonte: Elaborado pela autora.

bold - No que toca à satisfação do trabalho Como Organização)

italic- No que toca à satisfação do trabalho (Como GRH)

Tendo por base a tabela, é de facto possível afirmar que os interesses da organização estão alinhados com o GRH no que toca à flexibilidade horária (n=6 e n=3). No entanto, no que toca em manter o regime híbrido, as organizações acabam por se sobressair com n=8 e os GRH destacam-se no ponto de trabalhar a cultura, envolvimento e comunicação.

Uma outra questão debruçou-se sobre o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional. Visto que mais uma vez, a crise pandémica COVID-19, obrigou a uma revisão da estratégia organizacional e dos seus instrumentos de gestão, com esta questão pretendeu-se perceber como é que as organizações planeiam manter ou aumentar este equilíbrio, permitindo também ter dados de comparação com a questão de perceber enquanto Gestor de Recursos Humanos o que faria para manter ou aumentar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Tabela 13).

Tabela 13*Perspetiva comparativa sobre WLB entre GRH e a Organização (n=21)*

	<i>Organização</i>	<i>GRH</i>
	<i>n</i>	<i>n</i>
<i>No que toca ao equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional</i>	17	16
Atividades promotoras do equilíbrio	3	2
Diminuição Carga Horária	1	0
Fazer levantamento de necessidades	0	1
<i>Flexibilidade Horária</i>	4	6
<i>Organização não tem nenhuma estratégia</i>	2	0
<i>Políticas que promovam o bem-estar dos colaboradores;</i>	1	4
Manter o regime híbrido	5	3
Trabalhar a cultura, envolvimento e a comunicação.	1	0
Não aponta qualquer razão	4	5

Fonte: Elaborado pela autora.**bold** - Melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Como Organização)*italic* - Melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Como GRH)

red – Organização não tem nenhuma estratégia

Observando a tabela 13, é de facto possível afirmar novamente que os interesses da organização estão alinhados com o de GRH no que toca à flexibilidade horária (n=4 e n=6). No entanto, no que toca em manter o regime híbrido, as organizações acabam por se sobressair com n=5 e os GRH destacam-se no ponto de fomentar políticas que promovam o bem-estar dos colaboradores.

É importante salientar o facto de ainda assim, existirem 2 organizações que não tem qualquer tipo de estratégia delineada, o que nos deixa a pensar que de facto é necessário existir um maior envolvimento por parte da GRH no mundo organizacional, possibilitando o desenho e delineamento de estratégias para manter os colaboradores satisfeitos, pois antes de se pensar no colaborador externo e no mercado tão competitivo, é extremamente importante, agir sobre os colaboradores internos para que saibam operar de forma estratégica e que gostem de vestir a camisola.

6.1. Conclusões

O estudo descrito procurou perceber como eram percebidas as vivências pessoais e as políticas organizacionais, antes e durante a pandemia, bem como perceber quais as tendências a adotar pós pandemia quer pelos GRH quer pelas organizações. Procurou-se cumprir os objetivos propostos: 1) descrever a realidade de antes de março de 2020; 2) compreender quais as consequências do covid-19 no *work-life balance* e quais foram as estratégias para lidar circunstância especial da pandemia; e 3) identificar quais as tendências futuras neste enfoque no *work-life balance*. Tendo em conta o estudo que foi elaborado e os resultados obtidos, há certas conclusões que devem ser apresentadas, a metodologia usada, o raciocínio lógico e o conhecimento teórico e empírico disponível e selecionado.

Claramente os participantes não exerciam a modalidade de teletrabalho antes da pandemia (em situações excepcionais e mesmo assim com frequência semanal reduzida), passando este a ser algo muito mais frequente posteriormente. Por outro lado, a percentagem de pessoas que teve formação interna para poder exercer a sua profissão remotamente foi reduzida sendo que, a organização poderia ter implementado algumas medidas de apoio (apoio financeiro nas despesas; orientação e na aquisição de mobiliário adequado).

Os aspetos positivos que sustentam a satisfação com o trabalho antes da pandemia, podem ser explicados pelas características do próprio contexto de trabalho (realização profissional, condições, ambiente e rotina), sendo que durante a pandemia estas razões positivas refletem a própria condição da realidade laboral pandémica (teletrabalho, flexibilidade horária, produtividade e maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional).

De notar que a rotina foi considerada quer antes, quer durante a pandemia como uma variável positiva de satisfação, o que sustenta a ideia de que o trabalho é sem dúvida um organizador de tempo que agrada as pessoas. Sabemos até pelos dados da neurociência dos últimos anos que o nosso cérebro necessita de rotinas, disciplina na gestão do tempo e segurança na organização do dia, isto é, alguma previsibilidade. Não parece por isso estranho que as pessoas identificassem a rotina como sendo importante para a sua satisfação, tanto mais que a mesma era reforçada pelos profissionais de saúde

e pelas autoridades governamentais como medida para lidar com a circunstância disruptiva que estávamos a viver.

As razões negativas que foram apontadas para justificar o grau de satisfação com o trabalho são a desmotivação, o *stress* no local de trabalho e a dificuldade em separar a vida pessoal e profissional antes da pandemia, sendo que durante a mesma o mais saliente foi sentimento de isolamento, a instabilidade, a excessiva carga de trabalho e também a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional. Talvez esta última razão, aquela que está associada à “confusão” entre os espaços de trabalho e de lazer, parece oferecer uma boa explicação da experiência das pessoas, principalmente nos momentos de confinamento.

Para algumas pessoas o isolamento social é também, uma razão forte de insatisfação, principalmente se forem mais sociáveis e tiverem pouca ou má relação familiar. Não é de menos importância, a instabilidade emocional, cognitiva e comportamental que esta ameaça desencadeou, pois, mesmo os especialistas e organizações que supostamente deveriam dominar estes temas, davam sucessivas amostras de não saber bem o que fazer, tamanha era a novidade do fenómeno.

Como vimos no capítulo anterior, os participantes pronunciaram-se sobre o número de horas trabalhadas antes e durante a pandemia e respetivo nível de satisfação. Os resultados são inequívocos em relação ao aumento da insatisfação durante o período da Pandemia. As razões parecem óbvias, contudo importa salientar que todo o contexto era de crise alargada e, portanto, o próprio clima social era circunspecto, com uma certa alteração de humor generalizada e tensão constante.

Também parece ser claro que as pessoas que já trabalhavam mais horas (40 horas de trabalho semanal), passaram a trabalhar ainda mais horas, sendo que aquelas que já trabalhavam em média menos horas (35 horas), viram reduzida ainda mais a sua carga horária. Não é displicente fazer notar que tipicamente o setor privado trabalha mais horas e viu durante a pandemia um agravamento da sua carga horária, em relação a uma larga maioria do setor público que parece ter reduzido a sua carga horária. Contudo, quer os que tiveram mais carga, quer os que tiveram menos carga não parecem ter ficado muito satisfeitos com a mudança, podendo ter aqui um papel relevante a questão de obrigatoriedade e não livre-arbítrio das pessoas. Ainda nesta rúbrica da satisfação, um dado muito interessante é o relacionado com o aumento da produtividade percebida

pelos participantes. Foi largamente destacado na literatura e nos *media* este aumento da produtividade durante a pandemia, sendo interpretado como um fenómeno associado à novidade e também à liberdade e autonomia na gestão do tempo e do trabalho. Houve, pois, um aumento significativo na produtividade dos colaboradores, algo que é extremamente importante para o bom funcionamento e prestígio das organizações, mas que pode a longo termo trazer consequências negativas, nomeadamente por exaustão.

Embora existam nas organizações algumas abordagens de WLB que já são perçecionadas por parte dos colaboradores, estes indicam que ainda podem ir mais longe, sentindo igualmente que a pandemia veio agravar o desequilíbrio entre o trabalho e outras esferas de vida. Embora as pessoas afirmem estar de boa saúde, revelam níveis de *stress* maiores durante a pandemia, sendo o valor de morbilidade mental (ansiedade e depressão) também considerável, o que tem sido também testemunhado pela literatura de uma forma geral. Este agravamento é principalmente sentido pelas pessoas mais jovens e pelas mulheres.

O cenário ideal de trabalho no futuro imaginado pelos colaboradores é maioritariamente misto (50% presencial, e 50% remoto), sendo a segunda opção mais escolhida o trabalho mais remoto do que presencial. A flexibilidade horária, a implementação de um regime híbrido e o respeito pelas horas de descanso são as áreas que apontam de melhoria às organizações para um melhor WLB. Futuramente, no que concerne às estratégias para lidar com a harmonia entre estas dimensões, é notória a subida na tendência de procura de ajuda de profissionais especializados.

No futuro, em termos da perspectiva das organizações e dos GRH no que toca à satisfação no trabalho e ao WLB, parece haver um certo alinhamento com pequenas diferenças. A flexibilidade horária é um ponto comum entre ambos, no entanto, enquanto as organizações destacam a permanência do regime híbrido, os gestores destacam a vertente de trabalhar a cultura, envolvimento e comunicação na satisfação no trabalho e políticas de promovam o bem estar dos colaboradores no WLB.

6.2. Reflexões

Tendo por base o estudo realizado, uma das primeiras reflexões que deve ser feita, prende-se pelo facto de ter de haver uma reconfiguração no conceito trabalho, ou seja, dar um novo formato a este conceito. É necessário adaptarmo-nos às novas formas de vida e de trabalho. É um desafio, porém, parece ser nestas épocas que as grandes revoluções acontecem em diferentes níveis e em vários domínios.

Conforme afirma Martins (2022), *“embora esta crise que estamos a atravessar ainda não tenha de todo terminado, nós GRH, já nos sentimos com confiança e resistência para implementar projetos mais desafiantes, desde a mudança de paradigma sobre os modelos de trabalho, à preocupação com a sustentabilidade humana ao nível do bem-estar e da felicidade no trabalho”*.

De facto, existem muitas organizações que querem continuar a apostar no teletrabalho, uma vez que os resultados e a produtividade têm vindo a aumentar de forma significativa, e isso só trará benefícios tanto para as organizações, porque conseguem diminuir os custos fixos associados, como também para os colaboradores, na medida em que tem uma maior flexibilidade e gestão de tempo.

Importa realçar que as organizações, direta ou indiretamente são os catalisadores da necessidade de desenvolvimento ao longo da vida, já que para garantirem condições de adaptabilidade, os trabalhadores são obrigados a reagir e procurar formação, de modo a melhorar os seus conhecimentos, aptidões e competências, bem como manter a empregabilidade e a competitividade num mercado cada vez mais crítico.

Como nos diz Medina, *“é ao longo de toda a vida e nos mais diversos contextos e situações, na relação com os outros e consigo mesmo, que as pessoas se vão formando e transformando, refletindo sobre as suas vivências e experiências, atribuindo-lhes sentidos e integrando-as na sua própria história”* (2008:97).

A maioria das organizações portuguesas ainda são muito enraizadas numa gestão tradicional, familiar, estável e sobretudo previsível, pelo que é necessário fazer um trabalho de transformação cultural, havendo a necessidade de passar por um *reboarding* (readaptação) desde as chefias às funções mais operacionais, isto porque provavelmente vão mudar a sua lógica de ação, onde o foco deveria ser mais no propósito do negócio e nos resultados do mesmo e não somente no controlo do tempo e da presença.

6.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Embora este estudo tenha permitido tirar algumas conclusões extremamente interessantes e possíveis de ser aplicadas a determinadas áreas e funções, existem algumas limitações que devem ser tidas em conta.

Uma das limitações prende-se com o facto da amostragem não ser muito extensa, pelo que apenas conseguimos perceber o que um nicho da população empregada pretende para o futuro. Importa salientar também que o facto de se utilizar inquéritos por questionário via *online*, embora possa facilitar em alguns casos a questão dos inquiridos poderem responder quando conseguirem, a verdade é que as respostas muitas vezes acabam por não ser o que é esperado, visto que as pessoas acabam por perder o interesse em responder às questões tão grandes.

Uma outra limitação centra-se no facto da maioria das respostas serem de profissionais com funções que efetivamente não foram gravemente afetadas pelo contexto pandémico, uma vez que puderam continuar a exercer as suas funções através de casa.

Assim, num futuro próximo, quem pretender aprofundar este tema extremamente fundamental nos dias de hoje, poderá apostar para além de inquéritos por questionário, também numa segunda fase de entrevistas *online* ou presenciais, como forma de aprofundar mais alguns conceitos.

Para além disso, seria importante perceber o lado de quem não pode exercer as suas funções através de casa e o que é que as organizações esperam fazer para que se possa manter a satisfação, a motivação e o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional destes mesmos profissionais. Seria também interessante perceber mais perspetivas de Gestores de Recursos Humanos através de um *focus group*, como forma de se fazer um apanhado de ideias e, deste modo, gerar novos conceitos e métodos.

Ainda assim, este estudo acaba por ser um manifesto sobre aquilo que será uma boa estrela polar para orientar os profissionais de Recursos Humanos, naquilo que é o futuro do trabalho e das questões essenciais à vida humana.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M., Borges, E., Queirós, C. (2020). Eficácia dos programas de promoção de saúde nos locais de trabalho: revisão integrativa. *Suplemento digital Rev ROL Enferm*; 43(1): 322-334
- Aguiléira, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A-policy and Practice*, 92, 1-11.
- Aires, R.W.A., Moreira, F.K. & Freire, P.S. (2017). Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki*. 1, 1 (set. 2017).
- Ansong, E., & Boateng, R. (2019). Surviving in the digital era—business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital Policy, Regulation and Governance*.
- Ansong, E., Boateng, L., Boateng, R., & Effah, J. (2016). Determinants of e-learning adoption in universities: Evidence from a developing country. In 49th Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 5–8, 2016 (IEEE Catalog Number: CFP16XXX–USB. ISSN: 1530–1605). Grand Hyatt, Kauai: IEEE.
- Ansong, E., Boateng, R., Boateng, S. L., & Anderson, A. B. (2017). The nature of E-learning adoption by stakeholders of a university in Africa. *E-learning and Digital Media*, 14(4), 226-243.
- Apgar, B.Y. (1998). The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. *Harvard Business Review*, 76, 121-136.
- Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23, 15 - 30.
- Beauregard, T.A., & Henry, L.S. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Inf. Manag.*, 35, 139-153.
- Boden, R. (1999). Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self-Employment: Gender Difference Selection. *American Journal of Economic and Sociology*, 58, 71-83. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1999.tb03285.x>
- Bottini, M. & Demarchi, D. (2010). *Metamorfoses do Trabalho*. Saúde e Trabalho.
- Bowling, A. (1995) What Things Are Important in People's Lives? A Survey of the Public's Judgements to Inform Scales of Health Related Quality of Life. *Social Science & Medicine*, 41, 1447-1462. [http://dx.doi.org/10.1016/0277-9536\(95\)00113-L](http://dx.doi.org/10.1016/0277-9536(95)00113-L)

- Bussing, A. (1998). Teleworking and quality of life. in in Jackson, P.J. & Van Der Wielen, J.M. (Eds), *Teleworking: International Perspective*, Routledge, London.
- Christensen, K. (1987). Impacts of Computer-Mediated Home-Based Work on Women and their Families. *Office: Technology and People*, No. 3, 211-31
- Código do trabalho (2022). Coimbra: Almedina (6ª). (Textos da lei). ISBN 978-989-40-0461-5
- Correia, J.A. (1996). *Sociologia da Educação Tecnológica*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Costa, L.R. (2007). A crise do fordismo e o embate entre qualificação e compet'ência: conceitos que se excluem ou que se complementam? *Revista de Ciências Sociais*, n. 26, pp. 127-142.
- Conner, J. and Ulrich, D. (1996) Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19, 38-49.
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30– 37.
- De Masi, D. (2000). O Ócio Criativo. Entrevista a Maria Serena Palieri (3. ed. Trad. Léa Manzi). Sexante.
- Diário de Notícias (2022, janeiro 4). *Prepare-se! Vem aí a 5º revolução industrial*. <https://www.dn.pt/opiniaio/prepare-se-vem-ai-a-5-revolucao-industrial-14496650.html>
- Eco.Sapo (2022, janeiro 4). Work-life balance já é tão valorizado como salário na hora de mudar de trabalho. <https://eco.sapo.pt/2022/06/06/work-life-balance-ja-e-tao-valorizado-como-salario-na-hora-de-mudar-de-trabalho/>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2022). Working life in the COVID-19 pandemic 2021.
- Felstead, A., & Jewson, N. (1999). *In Work, At Home: Towards an Understanding of Homeworking* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203018965>
- Freitas, M.G. (2019). Satisfação no trabalho: antecedentes e consequentes. *Revista Gestão em Análise*, 8(3), 46-65.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Goldberg, D. P. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire*. Windsor, England: NFER Publishing,
- Goldberg, D. P. *et al.* (1997). The validity of two version of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care. *Psychol Med.*, 27:191–197. Doi: 10.1017/S0033291796004242.

- Gonçalves, V. (2012) Conciliação da vida privada com a vida profissional dos enfermeiros portugueses. Tese de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia de Coimbra.
- Green, H. (2004). Staff recruitment and retention: A good practice guide. Coventry and London: The Chartered Institute of Housing and the Housing Corporation.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), pp. 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Harvard Business Review (2017, março, 1). Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency. <https://hbr.org/2017/03/great-companies-obsess-over-productivity-not-efficiency>
- Human Resources (2022, junho, 22). Acha que teletrabalho é o modelo preferido dos colaboradores? Engana-se, estudo diz que é o modelo presencial. <https://hrportugal.sapo.pt/acha-que-teletrabalho-e-o-modelo-preferido-dos-colaboradores-engana-se-estudo-diz-que-e-o-modelo-presencial/>
- Human Resources (2022, março, 25). O salário emocional é cada vez mais valorizado pelos profissionais. Saiba como o implementar (de forma eficaz) na sua empresa. <https://hrportugal.sapo.pt/o-salario-emocional-e-cada-vez-mais-valorizado-pelos-profissionais-saiba-como-o-implementar-de-forma-eficaz-na-sua-empresa/>
- Hunton, L.E. (2005). Behavioral self-regulation of telework locations: Interrupting interruptions! *Journal of Information Systems*, 19(2), 111–40.
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.
- Instituto Da Segurança Social, I.P (2021). *Guia Prático. Regime de Layoff*. [Consult. 03 de Outubro de 2022]. Disponível online em https://www.segsocial.pt/documents/10152/14992/6006_layoff/8fae0306-85ab-47c5-a6f1-84ba07592e45, p. 4.
- ISPROX (2022,03,30). *Entrevista com Dora Martins (Coordinating Professor ISCAP) / A ENTREVISTA*. [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&fbclid=IwAR2DHgaTkaCdDlrfUoOaoWko4MWwAbftCYJz83efaIzn7XS1ynKvMyMO0tY&v=TIpNqJ29-kc&feature=youtu.be>
- JLL (2020, maio, 17). Remote Work em Portugal, 2020. <https://www.jll.pt/pt/estudos-e-tendencias/estudos-de-mercado/remote-work-em-portugal-2020>
- Khoury, K. (2009). *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336.

- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Manual de Capacitação e Informação sobre Gênero, Raça, Pobreza e Emprego: Módulo 4: equilíbrio entre trabalho e família / Organização Internacional do Trabalho. - Brasília: OIT, 2012, 1º Volume, ISBN 9789228265057; 9789228265064 (web pdf)
- Mahajan, S., & Kumar, S. (2018). A Study on Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Organisation. *Asian Journal of Management*; 9(3):1046-1054. doi: 10.5958/2321-5763.2018.00164.6
- Marqueze, E.C., & Moreno, C.R.D.C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30, 69-79
- Martins, J.C. (2012). De Kairós a Kronos: metamorfoses do trabalho na linha do tempo. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 15, n. 2, pp. 219-228.
- McIntyre, S. McIntyre, T. M. & Silvério, J. (2000). Work stress and job satisfaction in Portuguese health professionals. In T. Cox, P. Dewe., K. Nielsen, & R. Cox (Eds.). *European Academy of Occupational Health Psychology Conference Proceedings Series: Occupational Health Psychology Europe 2000* (pp. 105-111). Nottingham: I-WHO Publications.
- McIntyre, T. M. (1994). Psicologia da Saúde: Unidade na diversidade. In T. M. McIntyre (Ed.). *Psicologia da Saúde: Áreas de Intervenção e Perspectivas Futuras*, 17-32. Associação dos Psicólogos Portugueses.
- McIntyre, T., McIntyre, S., & Redondo, R. (1999). Questionário geral de saúde. *Authors, Braga*.
- McIntyre, T.M, McIntyre, S.E., Araújo, Vera, S., Figueiredo, M., Redondo, R. & Faria, F.E. (2003). *Programa de Gestão do Stress para Profissionais de Saúde: Manual do Formador*. Porto, Portugal: Fundação Bial.
- Medina, T. (2008). *Histórias de vida, histórias de formação: Experiências e memórias de trabalhadores do porto - a dimensão educativa dos movimentos de trabalhadores e das lutas sociais* (Tese de Doutoramento). Porto: FPCEUP.
- Mesmer-Magnus, J.R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Moreira, J. (2015). *Educação Parental e Gestão de Conflitos: duas formas de ação num Projeto de Intervenção Comunitária* (Dissertação de Mestrado), FPCEUP.
- Neves, C. (2019). Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software. Tese de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia do Porto.

- Nosek, J., Mandviwalla, M., & Kock, N. (1998). Identifying process support requirements to facilitate distributed group work: A longitudinal study. *Journal of Systems and Information Technology*, 2(2), 29–41.
- Organização Mundial da Saúde (2022, 07,10). <https://www.who.int/pt>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). COVID 19. <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/covid19>
- Perdigão, J. (2019). Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal: Um estudo exploratório. Tese de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciências Empresariais o Instituto Universitário da Maia.
- Pierce, M., Hope, H., Ford, T., Hatch, S., Hotopf, M., John, A., Kontopantelis, E., Webb, R., Wessely, S., McManus, S., Abel, K.M., 2020. Mental health before and during the COVID-19 pandemic: a longitudinal probability sample survey of the UK population. *Lancet Psychiatry* 7, 883–892. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30308-4](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30308-4).
- Pires, M. L. (2018). A gestão do tempo de trabalho e suporte organizacional: as relações com as percepções de equilíbrio trabalho-vida privada.
- Porto Editora – trabalho na Infopédia [em linha]. Porto: Porto Editora. [consult. 2022-07-28 17:51:35]. Disponível em [https://www.infopedia.pt/\\$trabalho](https://www.infopedia.pt/$trabalho)
- Pratt, J. H. (1993). *Myths and realities of working at home: Characteristics of homebased business owners and telecommuters* (No. 134). Joanne H. Pratt Associates.
- Portal da Industria (2022). Indústria 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos, <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>
- Público (2021, novembro, 3). Empresas obrigadas a abster-se de contactar os trabalhadores no período de descanso <https://www.publico.pt/2021/11/03/economia/noticia/empresas-obrigadas-absterse-contactar-trabalhadores-periodo-descanso-1983507>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34, 386-399.
- RH Magazine (2021, novembro, 1). Quer implementar a remuneração emocional na sua empresa? Descubra as 9 dicas da Adecco Training. <https://rhmagazine.pt/quer-implementar-a-remuneracao-emocional-na-sua-empresa-descubra-as-9-dicas-da-adecco-training/>
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2007). *Management*. 15th Edition, Prentice-Hall, London.
- Robert Walters (2022, setembro, 24). 44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho (<https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produktividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>)

- Rock, D., Siegel, D. J., Poelmans, S. A. Y., & Payne, J. (2012). The Healthy Mind Platter. *NeuroLeadership Journal*, 4, 4–26.
- Sarker, A. & Ashrafi, D. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business & Retail Management Research*. 12. 10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing Group, New York.
- Senge, P. (2012a). *A quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Senge, P. (2012b). Creating the schools of the future: Education for a sustainable society. *Leader to Leader*, 65, 44-49.
- Sheppard, M.J. (2020). A case study of a radical constructivist approach to teaching innovation, *Journal of Education for Business*, DOI: 10.1080/08832323.2020.1715331
- Sibhoko, O., & Bayat, M.S. (2019). Uma investigação sobre a satisfação no trabalho dos funcionários e seu impacto na eficácia organizacional com referência especial ao Buffalo City College. *Management Studies and Economic Systems*, 4, pp. 71-78. http://www.msaes.org/article_80074_a23fd43e4514975d08e1750dfc6aad64.pdf
- Sirgy, M.J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative view. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254 <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Skora, H.E., & Poehlmann-Tynan, J. (2020). In-home video chat for young children and their incarcerated parents. *Journal of Children and Media*, 14(3), 400-406.
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Sampayo, M.M. et al. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health* 21, 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study on Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 54-59.
- Sroka, A. (2018). Is Telecommuting the Future of Business? VIII International Scientific Conference, (January), 147–153.
- Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse - Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain. ISBN: 978-2-93034-462-1
- Tremblay, D., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, v. 1, n. 1, pp. 100-113.

- Venkatesh, V., & Johnson, P. (2002). Telecommuting Technology Implementations: A Within- and Between-Subjects Longitudinal Field Study. *Personnel Psychology*, 55: 661–687.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194
- World Health Organization. (2020). *Overview of public health and social measures in the context of COVID-19: interim guidance, 18 May 2020* (No. WHO/2019-nCoV/PHSM_Overview/2020.1). World Health Organization
- Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447-457.

Anexo I – [Questionário]

NOTA INTRODUTÓRIA:

Este questionário destina-se a todos os profissionais que viram as suas rotinas de trabalho serem alteradas pela pandemia COVID-19 e conseqüentemente nos impactos que esta trouxe no seu work-life-balance.

Assim pretende-se:

Numa primeira fase descrever a realidade de antes de março de 2020, isto é, como era visto a questão do trabalho e como é que os profissionais geriam o work-life-balance;

Numa segunda fase compreender quais foram as conseqüências do COVID-19 no trabalho e work-life-balance dos colaboradores e identificar quais as estratégias adotadas pelas organizações, bem como pelos colaboradores como forma de reagir a esta circunstância;

Numa terceira e última fase, identificar quais são as tendências futuras que os colaboradores gostariam que fossem implementadas nas organizações e quais são as políticas efetivamente implementadas para que haja ainda uma maior preocupação e enfoque no work-life-balance.

Os resultados serão utilizados no âmbito da minha dissertação final do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP - P.Porto. Importa salientar que este questionário é anónimo, confidencial, não tem respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião sincera.

O preenchimento deste questionário demora cerca de 15 minutos.

Se desejar esclarecer alguma dúvida, poderá colocar as suas questões a Leonor Trindade Godinho através do email: 2200365@iscap.ipp.pt.

Muito obrigado pela colaboração!

Março 2022

PRIMEIRA QUESTÃO - FUNDAMENTAL:

Tomei conhecimento dos objetivos e características do estudo (de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD), pretendo responder a este questionário e autorizo a publicação dos dados, de forma agregada para fins académicos.

Sim | Não

PARTE Nº1:

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Género: Feminino | Masculino

Qual a sua idade? -Resposta aberta

Habilitações académicas:

1º Ciclo ou ensino primário | 4º Ano

2º Ciclo ou ensino preparatório | 6º Ano

3º Ciclo | 9ºAno

Ensino secundário | 12º Ano

Frequência do ensino superior

Bacharelato

Licenciatura pré bolonha

Licenciatura pós bolonha

Mestrado

Doutoramento

Pós Graduação

Qual é a sua profissão? - Resposta Aberta

PARTE Nº2:

A: SOBRE O SEU TRABALHO // WORK-LIFE-BALANCE - ANTES DA PANDEMIA COVID-19

Antes da pandemia, embora se pensasse num mundo cada vez mais tecnológico, a quantidade de profissionais que exerciam as suas funções de forma virtual, ainda era muito reduzida. Neste sentido, pretende-se com esta parte do questionário perceber como se sentia em relação ao seu trabalho e como era visto o seu *work-life-balance* **antes** da pandemia.

AP_1_De uma forma geral, como se sentia em relação ao seu trabalho antes da pandemia?

Muito insatisfeito
Insatisfeito
Indiferente
Satisfeito
Muito Satisfeito

AP_2_Que razões aponta para sustentar a resposta anterior? - Resposta aberta

AP_3_Quantas horas por semana trabalhava em média?

Menos de 10 Horas
Entre 10-20 Horas
Entre 21-30 Horas
Entre 31-40 Horas
Mais de 40 Horas

AP_4_Como se sentia em relação ao número de horas de trabalho que realizava?

Muito insatisfeito
Insatisfeito
Indiferente
Satisfeito
Muito Satisfeito

AP_5_A sua empresa permitia praticar o chamado “*home office*”? Se sim, com que regularidade?
- Resposta aberta

AP_6_Sentia que podia ser uma mais valia praticar “*home-office*” antes da pandemia? Porquê? -
Resposta aberta

AP_7_A sua empresa dava-lhe flexibilidade para atender às necessidades pessoais? Sim | Não

AP_8_ Que estratégias utilizava para tentar equilibrar a sua carreira profissional e a sua vida pessoal?

Assinale todas as alternativas que se aplicam a si.

Estabelecimento de prioridades

Gestão eficaz do tempo

Reservar tempo para o descanso e lazer

Investimento em si mesmo, física e intelectualmente

Procura de ajuda especializada quando não está a conseguir lidar com tudo sozinho/a

Outro. – Resposta Aberta

AP_9_ Numa escala de 0 a 10 qual a importância que dava ao *work-life-balance*?

B: SOBRE O SEU TRABALHO /WORK-LIFE-BALANCE - DURANTE A PANDEMIA COVID-19

A crise pandémica que vivemos nos dias de hoje, alastrou-se, sem limites e fronteiras, a nível mundial e vimo-nos obrigados a mudar as nossas rotinas e, adotar medidas nunca antes vivenciadas, ensinando-nos que, mesmo em situações adversas, conseguimos continuar a ser produtivos e a responder, embora com alguma dificuldade, simultaneamente, às tarefas familiares e profissionais.

Assim, pretende-se com esta parte do questionário perceber como se sentia em relação ao seu trabalho e como era visto o seu *work-life-balance* **durante** a pandemia.

DP_1_Como avalia o seu nível de satisfação em relação ao seu trabalho? - Escala de Likert

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

DP_2_Que razões aponta para sustentar a resposta anterior? - Resposta Aberta

DP_3_Quantas horas por semana trabalhava em média?

Menos de 10 Horas

Entre 10-20 Horas

Entre 20-30 Horas

Entre 30-40 Horas

Mais de 40 Horas

DP_4_Como se sentia em relação ao número de horas de trabalho que realiza? - Escala de Likert

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito Satisfeito

DP_5_Sentiu que a sua produtividade mudou? Sim | Não

DP_6_Se sim, aumentou ou diminuiu? Aumentou | Diminuiu

DP_7_ A sua empresa dispôs de algum tipo de formação interna para o/a preparar para o teletrabalho? Sim | Não

DP_8_Caso a resposta tenha sido não, acha que teria sido uma mais-valia, ter tido essa formação? Sim | Não

DP_9_A sua casa disponha de espaços para trabalhar em teletrabalho? Sim | Não

DP_10_E equipamentos adequados para trabalhar em teletrabalho?

(ex: computador, internet rápida, etc) Sim | Não

DP_11_Como poderia a empresa ter melhorado a transição para o trabalho remoto?

- Apoio financeiro para adaptar o espaço em casa
- Apoio financeiro para despesas do trabalho a partir de casa
- Apoio financeiro para gastos em equipamentos adaptados ao teletrabalho
- Melhor orientação acerca das expectativas em relação ao trabalho
- Melhores ferramentas para comunicar e colaborar
- Formação sobre o trabalho remoto
- Outras sugestões

DP_12_No geral, como classifica a sua empresa em termos da contribuição para o equilíbrio entre as múltiplas esferas da sua vida pessoal e profissional?

- Excelente
- Boa
- Adequada
- Inadequada
- Sem opinião

DP_13_A empresa onde trabalha possuía alguma destas políticas para promover/manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores? Assinale quais.

- Horários flexíveis, permitindo que os funcionários trabalhem as suas horas em horários diferentes
- A organização impedia que utilizasse o *e-mail* profissional fora do horário de trabalho
- Redução e flexibilidade de horário
- Facilidade na assistência à família
- Outro. – Resposta Aberta

DP_14_Sente que a Covid-19 veio afetar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional? De que forma?- Resposta Aberta

DP_15_Que estratégias utilizou para tentar equilibrar a sua carreira profissional e a sua vida pessoal?

- Assinale todas as alternativas que se aplicam a si.
- Estabelecimento de prioridades
- Gestão eficaz do tempo
- Reservar tempo para o descanso e lazer
- Investimento em si mesmo, física e intelectualmente
- Procura de ajuda especializada quando não está a conseguir lidar com tudo sozinho/a
- Outro. – Resposta Aberta

DP_16_Numa escala de 0 a 10 qual a importância que dava ao *work-life-balance*?

BI. SOBRE O SEU BEM-ESTAR:

Estudos demonstram que o desequilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional, é um risco psicossocial e prejudicial para todos. Neste sentido, gostaria de saber como se tem sentido e como tem sido a sua saúde, de uma maneira geral, nas últimas semanas.

Por favor, responda a todas as questões, sendo apenas válida uma resposta para cada questão. Lembre-se que as informações devem ser referentes ao presente ou como se tem sentido recentemente e não como se sentiu no passado.

SAUDE_1_ Como classifica o seu estado de saúde atual?

Muito bom

Bom

Razoável

Mau

Muito mau

GHQ12 – Teste

Short General Health Questionnaire (GHQ 12)

Have you recently?

1. Been able to concentrate on what you're doing?	Better than usual	Same as usual	Less than usual	Much less than usual
2. Lost much sleep over worry?	Not at all	No more than usual	Rather more than usual	Much more than usual
3. Felt you were playing a useful part in things?	More so than usual	Same as usual	Less useful than usual	Much less useful
4. Felt capable of making decisions about things?	More so than usual	Same as usual	Less so than usual	Much less capable
5. Felt constantly under strain?	Not at all	No more than usual	Rather more than usual	Much more than usual
6. Felt you couldn't overcome your difficulties?	Not at all	No more than usual	Rather more than usual	Much more than usual
7. Been able to enjoy your normal day-to-day activities?	More so than usual	Same as usual	Less so than usual	Much less than usual
8. Been able to face up to your problems?	More so than usual	Same as usual	Less so than usual	Much less able
9. Been feeling unhappy and depressed?	Not at all	No more than usual	Rather more than usual	Much more than usual
10. Been losing confidence in yourself?	Not at all	No more than usual	Rather more than usual	Much more than usual
11. Been thinking of yourself as a worthless person?	Not at all	No more than usual	Rather more than usual	Much more than usual
12. Been feeling reasonably happy, all things considered	More so than usual	About same as usual	Less so than usual	Much less than usual;

SAUDE_2_ Como classifica o nível de stress a que, em geral, está sujeito na sua vida diária, casa e no local de trabalho?

Muito baixo

Baixo

Razoável

Elevado

Muito elevado

SAUDE_3_ Comparado com os últimos doze meses, o nível de stress a que hoje está sujeito em casa e no trabalho, aumentou, diminuiu ou manteve-se? Aumentou | Diminuiu | Manteve-se

**C: SOBRE O SEU TRABALHO /WORK-LIFE-BALANCE - TENDÊNCIAS
FUTURAS // PÓS PANDEMIA COVID-19
SECÇÃO: PERSPETIVA DO COLABORADOR**

As empresas dependem cada vez mais de recursos que funcionem ao seu mais alto nível, que se envolvam e se entusiasmem com o trabalho que realizam, gerando ideias criativas e inovadoras. A pandemia mudou paradigmas e de facto é necessário haver um maior foco no bem-estar dos colaboradores.

Como imagina o cenário ideal no futuro para si?

100% remoto
Mais remoto que presencial
Misto (50% presencial e 50% remoto)
Mais presencial que remoto
100% presencial

Caso tenha indicado “regime misto”, quantos dias por semana gostaria de trabalhar remotamente?

1 dia | 2 dias | 3 dias | 4 dias

Na sua opinião, o que acha que a sua empresa poderia fazer para melhorar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores? – Resposta Aberta

Que estratégias você utilizará para tentar equilibrar a sua carreira profissional e a sua vida pessoal?

Assinale todas as alternativas que se poderão aplicar a si.

Estabelecer prioridades

Gerir eficazmente o tempo

Reservar tempo para o descanso e lazer

Investir em si mesmo, física e intelectualmente

Procurar ajuda especializada quando não conseguir lidar com tudo sozinho/a

Outro. – Resposta Aberta

Numa escala de 0 a 10 qual a importância que dá ao *work-life-balance*?

SECÇÃO: PERSPETIVA DO(A) GESTOR(A) DE RECURSOS HUMANOS

CASO SEJA GESTOR(A) DE RECURSOS HUMANOS, POR FAVOR RESPONDA A ESTA SECÇÃO. CASO NÃO SEJA, POR FAVOR PASSE À FRENTE. OBRIGADA

A Gestão de Recursos Humanos, tem forte impacto naquilo que é a implementação de políticas organizacionais que ajudem neste equilíbrio, promovendo sobretudo o bem-estar e motivação dos colaboradores, já que são eles que agem para que a empresa opere e consiga obter os resultados esperados.

1. A crise pandémica COVID-19, obrigou a uma revisão da estratégia organizacional e dos seus instrumentos de gestão. O que é que a sua organização planeia para manter a satisfação dos seus colaboradores no que toca ao trabalho? - Resposta Aberta
2. Havendo a possibilidade de desenhar estratégias, mesmo tendo em conta as contingências da sua organização, enquanto Gestor(a) de Recursos humanos, o que planeia para manter a satisfação dos colaboradores no que toca ao trabalho? - Resposta Aberta
3. A crise pandémica COVID-19, obrigou a uma revisão da estratégia organizacional e dos seus instrumentos de gestão. O que é que a sua organização planeia para manter/ aumentar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional dos seus colaboradores? – Resposta Aberta
4. Havendo a possibilidade de desenhar estratégias, mesmo tendo em conta as contingências da sua organização, enquanto Gestor(a) de Recursos humanos, o que planeia para manter/ aumentar o equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida pessoal e profissional dos colaboradores? - Resposta Aberta

Numa escala de 0 a 10 qual a importância que a sua empresa dá atualmente ao *work-life-balance* dos seus colaboradores?