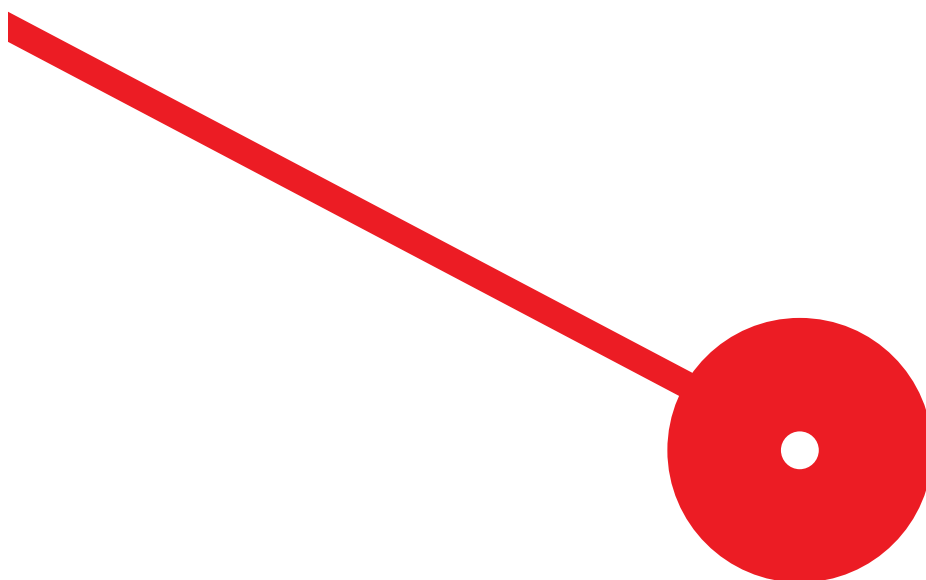


Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na perspetiva de colaboradores da Geração Z

Beatriz Ferreira Gonçalves

07/2024

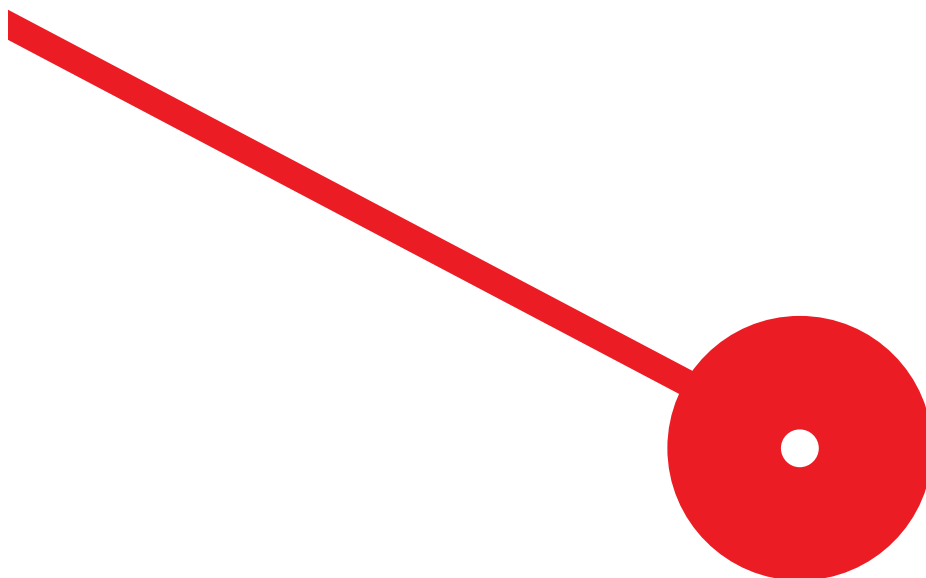


Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na perspetiva de colaboradores da Geração Z

Beatriz Ferreira Gonçalves

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 de Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã.

Beatriz Ferreira Gonçalves
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na perspetiva de
colaboradores da Geração Z
07/2024



Agradecimentos

Gostaria de aproveitar este momento para expressar a minha sincera gratidão a todos que, de alguma forma, colaboraram e contribuíram para que eu pudesse completar este percurso.

Primeiramente, expresso o meu profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Eva Petiz Lousã, pela sua paciência incansável, orientação dedicada e disponibilidade ao longo de toda esta jornada.

Agradeço também a todos os participantes que generosamente contribuíram com as suas experiências e *insights* valiosos, enriquecendo consideravelmente esta investigação.

Um agradecimento especial aos meus queridos pais, pelo apoio e amor incondicional ao longo desta fase importante da minha vida. Sem vocês nada disto seria possível. Obrigada por acreditarem, sempre, em mim.

À minha gata, Luna, que com a sua companhia silenciosa e reconfortante, tornou as longas horas passadas em frente ao computador mais suportáveis.

Resumo:

A presente investigação tem como principal objetivo explorar as relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z. Especificamente, pretende-se compreender como a vida profissional e pessoal se influenciam mutuamente, identificar as práticas organizacionais que atendem aos interesses da Geração Z, analisar possíveis prioridades concedidas ao trabalho e/ou à vida pessoal, e explorar a importância do desempenho de múltiplos papéis na diversidade geracional. Para a realização deste estudo privilegiou-se uma abordagem qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação. Foram realizadas, no total, 17 entrevistas a profissionais de Recursos Humanos da Geração Z, e a análise dos dados foi efetuada segundo os métodos da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram a pertinência e satisfação de uma organização promotora de conciliação, onde as práticas de flexibilidade de horários e de regimes de trabalho são determinantes para proporcionar maior liberdade na gestão das exigências profissionais e outros compromissos. Os resultados também sugerem que a relação bidirecional entre a vida profissional e pessoal é influenciada pela tamanha necessidade de um equilíbrio satisfatório de ambas as esferas. No entanto, estes profissionais admitem enfrentar alguns constrangimentos na conciliação, devido a elevadas cargas de trabalho e à gestão do tempo. Finalmente, os resultados são evidentes quanto ao interesse avultado da Geração Z em garantir que a vida profissional ocupe apenas uma parte das suas vidas, permitindo-lhes atender às suas necessidades pessoais, em comparação com as gerações anteriores. As implicações práticas e teóricas dos resultados foram meticolosamente analisadas, seguidas por potenciais questões de investigação futura e sugestões de melhoria.

Palavras chave: Geração Z; Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; Flexibilidade; Diversidade geracional

Abstract:

The present investigation aims to explore the relationships established between work and personal life among Generation Z employees. Specifically, it aims to understand how professional and personal lives influence each other, identify organizational practices that meet the interests of Generation Z, analyze the priorities given to work and/or personal life, and explore the importance of performing multiple roles across generational diversity. A qualitative approach was chosen for this study, utilizing semi-structured interviews as the data collection technique. A total of 17 interviews were conducted with Human Resources professionals from Generation Z, and data analysis was performed using content analysis methods. The results demonstrated the relevance and satisfaction of an organization that promotes work-life balance, where flexible working hours and work arrangements are crucial in providing greater freedom in managing professional demands and other commitments. The results also suggest that the bidirectional relationship between professional and personal life is influenced by the significant need for a satisfactory balance between both spheres. However, these professionals acknowledge facing some challenges in balancing their responsibilities due to heavy workloads and time management issues. Finally, the results clearly show Generation Z's significant interest in ensuring that professional life occupies only a part of their lives, allowing them to meet their personal needs compared to previous generations. The practical and theoretical implications of the results have been meticulously analyzed, followed by potential avenues for future research and suggestions for improvement.

Key words: Generation Z; Work-life balance; Flexibility; Generational diversity

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	4
1.1 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: conceptualização.....	5
1.1.1 Interface trabalho-vida pessoal: perspectivas teóricas	7
1.1.2 Apoio organizacional na promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....	10
1.1.2.1. Políticas organizacionais de conciliação trabalho-vida pessoal.....	10
1.2 Diversidade geracional	13
1.2.1 Baby Boomers.....	15
1.2.2 Geração X.....	15
1.2.3 Geração Y	16
1.2.4 Geração Z	17
1.3 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a Geração Z.....	19
Capítulo II – Metodologia.....	22
2.1 Formulação do problema e dos objetivos da investigação	24
2.2 Procedimentos de recolha e dados	27
2.3 Instrumentos.....	29
2.4 Participantes.....	30
2.5 Procedimento adotado na análise de dados	32
Capítulo III – Apresentação de Resultados.....	34
Capítulo IV – Discussão dos Resultado	58
Capítulo V – Conclusão	62
Referências bibliográficas.....	66
Apêndices	75

Índice de Tabelas

Tabela 1. Classificação cronológica das gerações.....	14
Tabela 2. Questões, objetivos e fundamentação teórica.....	25
Tabela 3. Identificação dos entrevistados.....	31
Tabela 4. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1.....	35
Tabela 5. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 2.....	36
Tabela 6. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 3.....	41
Tabela 7. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 4.....	45
Tabela 8. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 5.....	53

Lista de abreviaturas

RH - Recursos Humanos

Nas últimas décadas, a relação entre o trabalho e a vida pessoal tem sido objeto de intensa formulação teórica e investigação empírica, impulsionada pelo crescente interesse em harmonizar exigências profissionais sem comprometer as necessidades pessoais, familiares e aspirações individuais (Barros, 2020; Erdogan *et al.*, 2021; Powell & Greenhaus, 2010; Pradhan *et al.*, 2016). Este fenómeno emerge em resposta a profundas transformações sociais, económicas e demográficas, incluindo a significativa integração das mulheres no mercado de trabalho e as mudanças nas estruturas familiares (Greenhaus & Kossek, 2014; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012; Wood *et al.*, 2020). Tradicionalmente, os estudos sobre as fronteiras entre a vida profissional e a vida pessoal têm-se concentrado, maioritariamente, em profissionais e gerações mais velhas, frequentemente desafiados na conciliação de responsabilidades devido a dependentes e cônjuges (Sturges, 2008). No entanto, há um vigoroso carecimento de compreender as atitudes e experiências dos jovens profissionais em início de carreira, que em breve constituirão a maior parte da força de trabalho.

A ascensão da Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2012 (Bencskit *et al.*, 2016), representa uma ruptura expressiva com paradigmas anteriores. Caracterizados pela sua agilidade, proatividade e procura incessante por desafios e transparência (Bencskit *et al.*, 2016; Pauli *et al.*, 2020), estes profissionais não só se encontram a redefinir as expectativas do ambiente de trabalho mas, também, a impulsionar a exigência de práticas organizacionais flexíveis e adaptáveis às suas necessidades (Dobrowolski *et al.*, 2022; Pichler *et al.*, 2021). Em contraste com as prioridades anteriores centradas no salário, a Geração Z valoriza um equilíbrio equitativo e complementar entre o trabalho e a vida pessoal, procurando simultaneamente desenvolvimento de carreira, crescimento pessoal e flexibilidade (Kirchmayer & Fratričová, 2020; Lev, 2021; Mahmoud *et al.*, 2021; Racolta-Paina & Irini, 2021). A integração eficiente desta geração é, portanto, essencial para promover o bem-estar organizacional por meio de estratégias passíveis de responder às novas expectativas e preferências no trabalho (Dobrowolski *et al.*, 2022; Pichler *et al.*, 2021).

O estudo tem, então, como principal objetivo compreender e explorar as relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z. Especificamente, pretende compreender como a vida profissional e pessoal se influenciam mutuamente, identificar as práticas organizacionais que atendem aos interesses da Geração Z, analisar possíveis prioridades concedidas ao trabalho e/ou à

vida pessoal, e explorar a importância do desempenho de múltiplos papéis na diversidade geracional.

A presente investigação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, de modo a contextualizar a investigação em causa, é realizada uma revisão da literatura sobre as principais problemáticas em análise. No segundo capítulo, é exposta a problemática da investigação, os objetivos do estudo, a opção metodológica utilizada e processos de recolha e tratamento de dados, bem como a população estudada e a caracterização da amostra. No terceiro e quarto capítulo, são analisados e discutidos os resultados conseguidos. E, por último, são apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como os seus contributos teóricos, terminando com as principais limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: conceptualização

Provindo de um mercado cada vez mais exigente e dinâmico e das crescentes responsabilidades na vida pessoal depreende-se, com tamanha veemência, o desafio contínuo para a maioria dos indivíduos aquando da procura e promoção de um equilíbrio aceitável entre a vida pessoal, familiar e profissional (Pradhan *et al.*, 2016). Esta necessidade emerge mediante as vultosas transformações, a partir da década de 1970, de cariz social, económico e demográfico no decurso dos avanços tecnológicos, da inserção da força feminina no meio laboral e da diversidade das estruturas familiares (Clark, 2000; Greenhaus & Kossek, 2014; Rost & Mostert, 2007; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012; Wood *et al.*, 2020).

Compreende-se, por meio destas modificações, o carecimento de uma reorganização e redistribuição isenta dos papéis sociais e da sua responsabilidade na força de trabalho dada a constituição e aumento da existência de casais de dupla carreira, famílias monoparentais e presença de filhos e/ou dependentes (Oliveira *et al.*, 2013; Rost & Mostert, 2007). Tradicionalmente, as mulheres restringiam as suas responsabilidades aos cuidados da casa e dos filhos enquanto os homens orientavam-se para a carreira e tarefas organizacionais (Halrynjo, 2009). Porém, a entrada das mulheres no mercado de trabalho concedeu a possibilidade da contribuição feminina e masculina para o sustento económico da família em detrimento de uma geração norteada pela orientação sexual para o exercício dessas funções (Andrade, 2015; Potgieter & Barnard, 2010). Esta ausência dos preceitos tradicionais e separação ambígua dos papéis de género acarta tamanha dificuldade na conciliação da vida familiar e profissional para ambos os pares que, atualmente, conferem tamanha valorização às obrigações familiares e aos desempenhos profissionais (Andrade, 2015; Pradhan *et al.*, 2016; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012). Depreende-se, assim, que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal não se restringe a determinadas profissões e/ou género dado este ser vivenciado por homens e mulheres em diferentes etapas da carreira e com intensidade similar (Sem & Hooja, 2018).

As crescentes transmutações e o desejo avantajado de alcançar níveis significativos de qualidade de vida têm, com tamanha veemência, potenciado a emergência do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Haar *et al.*, 2014; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012). Descrito como a preferência entre a carreira equiparada a

momentos de prazer, lazer e familiar, deteve expressão pela primeira vez na década de 1970 e encontra-se associado a um conjunto vasto de questões, nomeadamente, o conflito entre o trabalho e a família, políticas favoráveis à família e, ainda equilíbrio entre o trabalho e a família (Khan & Fazili, 2016). Este conceito viabiliza a construção de um ambiente sólido e saudável segundo uma envolvimento, quanto ao tempo e energia, equitativa e complementar da vida profissional e não profissional de modo a que, consequentemente, conceba o alcance de um equilíbrio harmonioso entre as duas esferas (Isa & Indrayati, 2023; Rashmi & Kataria, 2022). Na literatura, a ênfase voltada para este estudo decorre da tamanha valorização, na maioria, dos colaboradores dadas as implicações no bem-estar dos demais em conformidade com a produtividade e responsabilidade sentidas no exercício das suas funções nas organizações (Kossek *et al.*, 2014).

Ainda que o significado do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal não se encontre enredado por total consenso provindo das divergências de grupos e contextos é, na verdade, vastamente definido por inúmeros autores (Benito-Osorio *et al.*, 2014; Greenhaus *et al.*, 2003; Haar *et al.*, 2014; Isa & Indrayati, 2023; Kossek *et al.*, 2014; Lockwood, 2003; Rashmi & Kataria, 2022; Sirgy & Lee, 2018). Assim, alude à sensibilidade de os indivíduos, segundo compromissos positivos, nivelarem os múltiplos papéis no foro profissional, pessoal e outros anseios e interesses a fim de vigorar vultosos níveis de satisfação que, em contrapartida, se evidencia propício à redução de possíveis conflitos entre estes dois universos. Não obstante, a satisfação estendida a todos os domínios depreende exímio o atendimento a um equilíbrio holístico, único para qualquer pessoa e que, por sua vez, depende dos seus princípios, objetivos de vida e precedências (Kossek *et al.*, 2014).

O trabalho, enquanto expressão imersa no contexto do equilíbrio entre papéis, traduz os retornos monetários almejados por meio dos esforços provenientes de um trabalho para outrem e/ou autónomo (Bataineh, 2019). Por seu turno, o conceito de vida propicia uma visão ampla e inclusiva, capaz de expandir o envolvimento dos indivíduos em compromissos e atividades (viagens, hobbies, animais de estimação) do seu interesse em detrimento de uma limitação orientada pelas questões familiares (Kelliher *et al.*, 2019; Lockwood, 2003; Pradhan *et al.* 2016; Sirgy & Lee, 2018;). Enquanto conceito subjetivo, o equilíbrio carece uma relação satisfatória entre os domínios de vida e do trabalho e, onde, quanto maior o equilíbrio se evidenciar mais feliz e

produtivo o indivíduo se encontra no exercício das suas funções no contexto laboral e nas tarefas de interesse pessoal (Khan & Fazili, 2016).

Ademais, Lockwood (2003) detalha as inúmeras definições empregues no contexto e prática em estudo. Este, constata o equilíbrio trabalho-vida pessoal, do ponto de vista do colaborador, como a gestão eficiente dos compromissos profissionais em conformidade com as responsabilidades de cariz pessoal e/ou familiares e, do ponto de vista organizacional, segundo a criação de uma cultura solidária com os colaboradores a fim de vigorar nestes o foco no exercício das suas tarefas laborais. Por sua vez, Lockwood (2003) considera o conflito trabalho-família como as pressões sentidas entre as responsabilidades familiares e profissionais. Ainda, menciona o encarecimento das organizações procederem à conceção de políticas e estratégias que fomentem nos colaboradores a flexibilidade de conciliar a realização das obrigações profissionais com eventuais preocupações do foro pessoal e/ou familiar (Lockwood, 2003).

1.1.1 Interface trabalho-vida pessoal: perspectivas teóricas

Frequentemente, os indivíduos atravessam as extremas que separam o trabalho e a vida pessoal, enquanto dois universos de acentuada importância na sua vida (Oliveira *et al.*, 2013). Este esbatimento das fronteiras, fruto do aparecimento das novas gerações, participação feminina no mercado de trabalho e o constante aumento das exigências laborais, tem posto em evidência a demanda de ampliar o conhecimento científico na coexistência dos múltiplos papéis que, por sua vez, carecem de tempo e de uma gestão equilibrada (Barros, 2020; Erdogan *et al.*, 2021; Powell & Greenhaus, 2010; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012).

Na literatura, são vastos os estudos que consideram a concomitância de múltiplos papéis – oriundos do trabalho, família e vida pessoal – como uma fonte de conflito, (Greenhaus & Beutell, 1985) e/ou de enriquecimento (Greenhaus & Powell, 2006).

Existe consenso geral, na abundante investigação, que a perspectiva do conflito comporta maior destaque na interface trabalho-família. Esta encontra fundamentação teórica, pela primeira vez, na teoria dos papéis de Kahn *et al.* (1964) que refere o conflito como “a ocorrência simultânea de dois (ou mais) conjuntos de pressões de

modo que o cumprimento de um tornará mais difícil o cumprimento de outros” (Kahn *et al.*, 1964, citado por Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77).

Sustentado pela teoria dos papéis, Greenhaus e Beutell (1985) elucidam que o conflito trabalho-família é exercido em virtude dos antagonismos advindos das pressões que a família, o trabalho e outros aspetos da vida impõem. Passível a ocorrer em qualquer um dos domínios este, detém um caráter bidirecional por meio de duas vertentes: a interferência do trabalho na família, ou ITF, enquanto procedente de conflitos originados no trabalho e que impedem o desempenho eficiente das obrigações familiares, e a interferência da família no trabalho, ou IFT, aquando da mediação das demandas familiares no cumprimento das responsabilidades no trabalho (Andrade, 2015; Erdogan *et al.*, 2021; Greenhaus & Beutell, 1985).

A despeito de, e amplamente citado na literatura (Andrade, 2015; Barros, 2020; Oliveira *et al.*, 2013), para possível compreensão da concepção do conflito, Greenhaus e Beutell (1985) concebem um modelo que postula três elementos centrais na dualidade de interações, sendo eles: (1) tempo, (2) tensão e, (3) comportamento. O elemento (1) tempo declara que o conflito acresce aquando do desempenho de múltiplos papéis que, em termos de tempo, competem entre si, detendo em consideração que o tempo gasto no exercício de um papel não pode, por sua vez, ser dedicado a atividades inerentes a outro papel. A título de exemplo, a prática de horas extras e horários inflexíveis na esfera profissional impacta, negativamente, os compromissos e obrigações familiares. (Andrade, 2015; Barros, 2020; Greenhaus & Beutell, 1985). No que concerne ao elemento (2) tensão, este advém da incompatibilidade das pressões provenientes dos papéis exercidos entre as duas esferas e, onde, quanto maior as exigências sobre o papel profissional, maior o conflito nas questões familiares. Ilustre disto, depreende-se que as horas de trabalho longas, viagens extensas e tamanha competitividade produz, implacavelmente, irritabilidade e fadiga que, por conseguinte, compromete o desempenho de outro papel (Andrade, 2015; Barros, 2020; Greenhaus & Beutell, 1985). Por último, o elemento (3) comportamento fornece alusão à adoção de padrões específicos de um determinado papel que, provindo da incompatibilidade de expectativas, afeta os comportamentos desejados no desempenho de outro (Andrade, 2015; Greenhaus & Beutell, 1985).

Atualmente, os homens para além da sua carreira orientam-se para outros valores, nomeadamente, para os filhos, projetos culturais, voluntariado e oportunidades de lazer,

enquanto as mulheres ambicionam níveis consideráveis de auto realização por meio do comprometimento no mundo profissional (Halrynjo, 2009). Porém, Andrade (2015) complementa que a (des)igualdade de gênero não repercutiu, na sua maioria, modificações ao nível familiar e profissional, dada a distribuição das tarefas dentro e fora do trabalho permanecerem sobre os ombros das mulheres. Deste modo, as mulheres tendem a apresentar maior risco de conflito e, conseqüentemente, com implicações mais vigorosas na saúde mental do que os homens, dado as mesmas se encontrarem envolvidas nos encargos familiares enquanto acumulam os deveres profissionais (Powell & Greenhaus, 2010). Em conformidade, Voydanoff (2002) aponta que a acumulação de papéis – sociais, profissionais e familiares – estimula o risco de incompatibilidade entre as exigências de cada um traduzindo, conseqüentemente, num maior conflito vivenciado pelo indivíduo.

São diversos os autores que se têm centrado nos efeitos nefastos do conflito no indivíduo que, conseqüentemente, se evidenciam na organização e no contexto familiar. Estes depreendem, no âmbito laboral, a redução da satisfação no trabalho, menor desempenho organizacional, maior absentismo e, por conseguinte, crescente intenção de turnover. Já no que concerne às questões familiares, compreende-se o comprometimento face à satisfação conjugal e/ou familiar, envolvimento familiar e a prestação de apoio aos demais. Não obstante, a vivência continuada destes conflitos acentua, com tamanha veemência, o aparecimento do stress, depressão, e burnout que, conseqüentemente, reduz a satisfação com a vida em geral (Allen *et al.*, 2000; Andrade, 2015; Frone *et al.*, 1992; Oliveira *et al.*, 2013; Sirgy & Lee, 2018).

Numa perspetiva mais positivista e a demanda de apelar a uma abordagem passível de reconhecer os benefícios da combinação de papéis potenciou o aparecimento do enriquecimento (Oliveira *et al.*, 2013). Esta importância é manifestada por Greenhaus e Powell (2006) aquando da referência de que a perspetiva do conflito não retrata, por completo, a prática e o funcionamento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Associada à compatibilidade e fusão entre as duas esferas, a teoria do enriquecimento infere que o envolvimento em múltiplos papéis oferece aos indivíduos um crescente bem-estar segundo a consciência de que as experiências num domínio melhoram a qualidade de vida em outro (Greenhaus & Powell, 2006; Sirgy & Lee, 2016). Assim, segundo Greenhaus e Powell (2006) o enriquecimento pode ocorrer

segundo duas formas: (1) instrumental, onde os recursos (perspetivas e competências; recursos físicos e psicológicos; recursos de capital social; flexibilidade; e recursos materiais) adquiridos em um papel são aplicados em outros; (2) afetiva, onde o afeto positivo é transferido, indiretamente, de um papel para o outro aumentando o enriquecimento e desempenho deste último (Grenhaus & Powell, 2006; Pradhan, 2016).

À semelhança do conflito, o enriquecimento dispõe, de igual modo, caráter bidirecional, nomeadamente, o enriquecimento trabalho-família, ou ETF, aquando das experiências no trabalho repercutirem, positivamente, no contexto familiar, e o enriquecimento família-trabalho, ou EFT, enquanto oportunidade das práticas familiares conceberem melhorias na qualidade do trabalho (Greenhaus & Powell, 2006; Maia *et al.*, 2015). Considerada multidimensional, depreende-se uma teoria que atua como uma barreira perante possíveis ocorrências de cariz negativo que, por seu turno, propiciam saúde positiva para os demais colaboradores e fortalecimento dos relacionamentos pessoais e sociais (Pradhan, 2016).

Não obstante, Voydanoff (2004) aponta que o conflito e o enriquecimento embora independentes, não são considerados dois extremos, dado que estes fenómenos podem ocorrer em simultâneo e na mesma intensidade.

1.1.2 Apoio organizacional na promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

As organizações detêm, com enorme alento, um papel exímio na promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A vivência de conflitos entre as duas esferas vigentes repercute, intensamente, consequências negativas na produtividade do colaborador que, por conseguinte, não se evidencia benéfico para a organização. Deste modo, neste capítulo depreende-se a importância de as organizações proveniente de diversos programas e benefícios conceberem nos colaboradores comportamentos e atitudes propícias ao sucesso corporativo (McCarthy *et al.*, 2013).

1.1.2.1 Políticas organizacionais de conciliação trabalho-vida pessoal

Nos últimos anos, a sensibilidade por parte das organizações tem crescido por meio de estudos internacionais e nacionais que enaltecem o cuidado de conceber e implementar práticas e políticas organizacionais que promovam a redução do conflito

vivenciado entre o trabalho e as demandas pessoais, a fim de, fomentar uma conciliação de papéis (Allen, 2001; Bhende *et al.*, 2020; Downes & Koekemoer, 2011; Guerreiro *et al.*, 2006).

Na literatura são diversas as definições de políticas organizacionais de conciliação trabalho-família (Koon, 2022), as quais referem que estas práticas detêm tamanha importância no processo de coordenação e integração dos domínios profissionais e não profissionais (Andrade, 2017; Downes & Koekemoer, 2011; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012).

Estas, também denominadas por *family friend benefits* (Allen, 2001), políticas sensíveis à família (Lazar *et al.*, 2010) ou *family friendly policies* (Albrecht, 2003) definem-se como programas e recursos que visam, com enorme vigor, facilitar os colaboradores nas respostas às inúmeras exigências do dia-a-dia, no contexto de trabalho e/ou fora dele (Osoian *et al.*, 2009; Santos & Gonçalves, 2014; Andrade, 2017). Em concordância, Kelly *et al.* (2008) aponta as políticas “amigas da família” como “deliberadas mudanças organizacionais, em políticas, práticas ou na cultura, de forma a reduzir o conflito trabalho-família e/ou apoiar a vida dos colaboradores fora do trabalho” (p. 310).

Enquanto práticas de gestão de recursos humanos, as políticas que visam a conciliação aludem-se como indicadores para os colaboradores de que as organizações se preocupam e valorizam o seu bem-estar e as suas contribuições (Bhende *et al.*, 2020; Liu & Wang, 2011). Deste modo, a aplicação das mesmas requer a adoção de atitudes e comportamentos desejados, por parte dos colaboradores, aquando do reconhecimento de elevado suporte organizacional. Por seu turno, Moreira (2017) indica a inexistência de uma solução similar a todos requerendo, desta forma, a demanda de encontrar um equilíbrio ajustado a cada indivíduo a fim de se evidenciar propício a responder às suas necessidades pessoais. Este cuidado advém da possibilidade de alcançar qualidade de vida no contexto corporativo por meio de tempo suficiente fora do mesmo para desenvolvimento pessoal. Assim, são vários os autores autores (Bhende *et al.*, 2020; Guerreiro *et al.*, 2006; Lazar *et al.*, 2010; Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012) que indicam os tamanhos benefícios provenientes dos instrumentos de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, nomeadamente, ao nível da satisfação organizacional, da retenção, da produtividade, do comprometimento, do desempenho,

do stress, da rotatividade, do absentismo e, ainda, dos conflitos entre a vida profissional e pessoal.

Na literatura, são inúmeros os defensores da pertinência da flexibilização de horários na articulação das questões profissionais e outros compromissos (Albrecht, 2003; Allen, 2001; Barros, 2020; Eberman *et al.*, 2019; Ireson *et al.*, 2018; Lazar *et al.*, 2010; Perrigino *et al.*, 2018; Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020). Segundo Guerreiro *et al.* (2006) esta prática adapta as formas de trabalhos às demandas dos colaboradores a fim de, através destas, atenuar o efeito adverso das exigências profissionais na vida familiar. Como exemplo, num estudo concebido por Anderson *et al.* (2002) apreendeu-se que a presença de flexibilidade de horários de trabalho acarta maior controlo, por parte dos colaboradores, das obrigações no domínio profissional e pessoal possibilitando, por conseguinte, experienciar menos conflitos entre as duas esferas.

Guerreiro *et al.* (2006) indicam uma panóplia de benefícios que incrementa, com enorme alento, a promoção da conciliação entre o trabalho e a família, nomeadamente: (1) Criação de serviços de acolhimento de crianças, com recurso a locais seguros e/ou atividades concedidas pela organização – programa de férias, serviços de transporte, atividades desportivas – passíveis de minimizar inquietações dos colaboradores no período de exercício das suas funções. (2) Prestação de cuidados a idosos, aquando do benefício de regimes de trabalho propícios ao apoio de familiares idosos em complemento aos serviços especializados de prestações de cuidados aos mais velhos. (3) Licenças para pais e mães, por meio de iniciativas aditivas ao estabelecido na lei com vista à promoção de uma distribuição equilibrada no apoio à família. (4) Incentivo à crescente participação do pai na vida familiar, através de uma cultura organizacional que reconheça a necessidade e importância deste papel no desenvolvimento e socialização da criança. (5) Flexibilização do trabalho, mediante ajustes flexíveis das horas de trabalho com recurso à instituição de um banco de horas; atenuação das horas de trabalho; possibilidade de exercer teletrabalho; e concentrar tempo de trabalho semanal para posteriores dias livres. Adicionalmente, estas autoras reiteram a demanda de proceder à oferta de seguros de saúde aos demais colaboradores e, ainda, ao seu agregado.

Ademais, as organizações para serem encaradas como “amigas da família” não se devem restringir à disponibilização de um conjunto de práticas. Estas, considerando as necessidades dos colaboradores requerem o acompanhamento de uma mudança

organizacional que enfatize a conciliação trabalho-família na cultura da organização de modo a que os indivíduos se sintam confortáveis e sem qualquer receio de as utilizar (Allen, 2001; Andrade, 2015; Andrade, 2017; Teixeira & Nascimento, 2011). Esta importância advém da discriminação sentida pelos colaboradores no acesso a possíveis práticas, mesmo as da lei (Andrade, 2017). Segundo Brough e O’Driscoll (2010) as experiências mais comuns de discriminação incluem demissão, entraves na progressão de carreira, atribuição de cargos e/ou responsabilidades inferiores e, ainda, hostilidade por parte de colegas de trabalho.

Deste modo, Teixeira e Nascimento (2011) destacam a pertinência de monitorizar e acompanhar consistentemente as medidas implementadas a fim de garantir aplicabilidade contínua dado que as mesmas podem, por sua vez, originar efeitos indesejados e sentimentos de irrelevância pelos colaboradores.

1.2 Diversidade geracional

A diversidade geracional tem, com tamanha intensidade, incrementado o interesse nos demais especialistas em recursos humanos e nos estudos na área de gestão de pessoas aquando da presença de vastas gerações no contexto profissional que, por sua vez, diferem consideravelmente em termos de objetivos, valores e expectativas de trabalho (Cennamo & Gardner, 2008). Segundo estes autores o interesse acrescido advém das mudanças ocorridas na estrutura familiar, no significado atribuído ao trabalho, da pertinência do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e, ainda, do desenvolvimento progressivo dos meios electrónicos.

Parry e Urwin (2010) evidenciam a distinção entre os termos “coorte” e “geração”. O termo coorte decorre da determinação da faixa etária para posterior análise das divergências sentidas entre os indivíduos desta faixa e das demais, no que concerne aos valores e atitudes. Por seu turno, uma geração advém da análise de eventos históricos, políticos e sociais que influenciam as atitudes e valores dos indivíduos que os experienciam em determinado período das suas vidas para que, consequentemente, possibilite definir as datas de nascimento apropriadas.

Na literatura, as inúmeras definições do conceito de geração evidenciam a demanda de uma análise ampla considerando, além da idade, a influência das

experiências e condições inerentes ao indivíduo. Constanza *et al.* (2012) inferem uma geração como um grupo de indivíduos que detêm o mesmo ano de nascimento e tipo de experiências provindas de eventos históricos significativos no decurso do seu desenvolvimento, na infância, adolescência e idade adulta. Conformemente, Sullivan *et al.* (2009) alegam que os integrantes de uma geração diferem das demais não só pela faixa etária, mas também pelas características sociais e históricas que influenciam, incessantemente, as suas características. Assim, apreende-se que, proveniente de experiências partilhadas, cada geração reúne atitudes, valores, preferências e comportamentos comuns que, por seu turno, influenciam diversos aspetos, nomeadamente, “como gastam o dinheiro, a atitude em relação às organizações, o que querem e precisam do trabalho para satisfazer as suas necessidades e desejos, e atitudes face às responsabilidades familiares e casamento” (Kupperschmidt, 2000, p. 66).

Existem vastas definições para as gerações, mas de forma consensual, os autores têm defendido uma taxonomia de quatro gerações (Bencsik *et al.*, 2016; Berkup, 2014; Culpin *et al.*, 2015; Racolta-Paina & Irini, 2021) ainda que a delimitação do início e fim das mesmas não se encontre completamente acordado (Kupperschmidt, 2000). Deste modo, como perçível na tabela, no mercado de trabalho encontra-se uma diversidade de gerações, nomeadamente, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alpha. Estas, marcadas por foco renovado no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem-estar organizacional e, procura de progressão de carreira, concedem às organizações tamanhos desafios na compreensão e gestão de expectativas, atitudes e valores de trabalho divergentes (Constanza *et al.*, 2012; Culpin *et al.*, 2015).

Tabela nº1: Classificação cronológica das gerações.

Fonte: Adaptado de Berkup, 2014, p. 219.

Geração	Período cronológico
Baby Boomers	1946 – 1964
Geração X	1965 – 1979
Geração Y	1980 – 1994
Geração Z	1995 – ...

1.2.1 Baby Boomers

Os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964 reportam-se à geração mais velha no mercado de trabalho traduzindo, por conseguinte, a proximidade da entrada na reforma e o crescente abandono das suas funções profissionais (Berkup, 2014; Kupperschmidt, 2000; Racolta-Paina & Irini, 2021).

Estes, testemunharam ambientes estáveis, positivos e pacatos com marco de prosperidade económica, liberdade de expressão e, ausência de guerras mundiais contribuindo e moldando a personalidade dos demais (Clark, 2017; Glass, 2007; Kupperschmidt, 2000).

Depreende-se uma geração em procura constante pelo sucesso e com desejos tamanhos no aprimoramento da carreira e obtenção de posições de poder. Considerados como *workaholics* e movidos pelo lema “viver para trabalhar” assumem o intenso comprometimento com os objetivos profissionais por meio do foco desmedido no trabalho e espírito competitivo no exercício das suas funções (Berkup, 2014; Clark, 2017; Santos & Mendes, 2013). Os membros desta geração, enquanto a maior força de trabalho, privilegiam a autorrealização profissional no decurso de sacrifícios pessoais que, em contrapartida, dificulta o equilíbrio entre a vida profissional e a família que, evidentemente, fica para segundo plano (Berkup, 2014). Deste modo, em virtude da lealdade, dedicação e esforço através de longas semanas de trabalho estes, esperam prémios, prestígio e regalias, como título, vagas de estacionamento e escritórios de canto (Berkup, 2014; Cennamo & Gardner, 2008; Clark, 2017; Kupperschmidt, 2000).

Assim, compreende-se que a geração *Baby Boomers* se define pelas suas realizações profissionais (Glass, 2007) e crenças de que o sucesso só é alcançado, com precisão, aquando do investimento de melhoria contínua na carreira (Clark, 2017; Racolta-Paina & Irini, 2021).

1.2.2 Geração X

A Geração X, também denominada como *pós-baby boomers*, *baby buster*, geração x'ers (Santos & Mendes, 2013) corresponde aos indivíduos nascidos entre 1965 e 1979 (Berkup, 2014; Cennamo & Gardner, 2008). Enquanto geração de transição, fiel à tradição e às transmutações tecnológicas (Berkup, 2014) comporta um conjunto vasto

de eventos políticos e culturais aquando do aumento abruito das taxas de divórcio, da ocorrência de conflitos e do crescimento dos negócios que, por sua vez, deteve tamanha influência no comportamento desta (Bova & Kroth, 2001; Okros, 2020).

Esta geração norteada pelo lema “trabalhar para viver” encara-se como cética, materialista, autónoma, independente, menos leal às organizações e com apreciação imensa pelo equilíbrio entre a relação trabalho e vida pessoal (Berkup, 2014; Glass, 2007; Kupperschmidt, 2000; Mahmoud *et al.*, 2021; Rajput *et al.*, 2019). Estes, contrariamente aos *baby boomers* que assumiam o êxito às longas horas de trabalho, elegem empregos com remunerações mais baixas em prol de tempo e disponibilidade para usufruir e conviver nos seus tempos livres (Berkup, 2014). Neste sentido, aspiram um ambiente de trabalho agradável, desafiante, transparente, com primazia por horários de trabalho flexíveis, colegas de trabalho competentes e honestos, gestores que treinem e orientem e, onde o desenvolvimento de competências é uma predileção passível de, posteriormente, orientar a ascensão de carreira (Bova & Kroth, 2001; Cennamo & Gardner, 2008; Kupperschmidt, 2000; Okros, 2020; Parry & Urwin, 2010). Assim, procedente do descomprometimento com a organização depreende-se uma geração que mediante a insatisfação destas expectativas e exigências abandona, se necessário e com previdência, a mesma (Berkup, 2014; Kupperschmidt, 2000; Okros, 2020).

Deste modo, compreende-se uma geração que enfatiza os objetivos individuais em detrimento dos organizacionais em benefício da permanência de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Rajput *et al.*, 2019).

1.2.3 Geração Y

A Geração Y, também conhecida por *millennials* contempla indivíduos nascidos entre 1980 e 1994 (Bencsik *et al.*, 2016; Berkup, 2014).

Estes cresceram perante uma diversidade de acontecimentos, como ataques terroristas, guerras e esbatimento de fronteiras culturais que, por seu turno, se concebeu exímio na formação da personalidade desta geração marcada pela tamanha adaptabilidade, desde tenra idade, no acompanhamento de mudanças e na aceitação de diferenças culturais (Bencsik *et al.*, 2016; Berkup, 2014; Glass, 2007).

Conhecidos como a primeira geração digital e imersos na inserção generalizada da internet depreende-se que esta passa, com enorme vivacidade, a ser parte fundamental das suas vidas (Bencsik *et al.*, 2016; Okros, 2020). O crescimento acompanhado pela criação de telemóveis, tablets e computadores conferiu à geração Y desmesurada qualificação na aquisição e utilização das novas ferramentas tecnológicas (Gaidhani *et al.*, 2019; Glass, 2007; Santos & Mendes, 2013). Deste modo, a familiarização com a tecnologia e o desenvolvimento num mundo cada vez mais interligado confere a esta geração a predominância de uma comunicação a ocorrer, sobretudo, virtualmente (Berkup, 2014; Mahmoud *et al.*, 2021).

Os *millennials* destacam-se pela sua confiança, conexão e ambição e pela necessidade de proceder ao exercício de funções em áreas e funcionalidades que gostam dado não revelarem problemas em abandonar o emprego e procurar possíveis oportunidades (Berkup, 2014; Gaidhani *et al.*, 2019; Mahmoud *et al.*, 2021; Santos & Mendes, 2013). Apresentam-se portanto, pela sua escassez na lealdade à organização e pela tamanha valorização por momentos de lazer, relaxamento e de socialização (Gaidhani *et al.*, 2019; Okros, 2020). No exercício das suas funções estimam-se enquanto indivíduos com atenção multifacetada, orientados para o alcance do sucesso, independência financeira e oportunidades de aprendizagem e onde, a flexibilidade de horários, equilíbrio trabalho-família e o feedback contínuo dos superiores vigoram (Cennamo & Gardner, 2008; Okros, 2020; Santos & Mendes, 2013).

Deste modo, enquanto indivíduos independentes, pragmáticos e sensatos movem-se pelo sucesso, um trabalho significativo e oportunidades de progressão na carreira (Cennamo & Gardner, 2008; Okros, 2020; Santos & Mendes, 2013).

1.2.4 Geração Z

Embora a literatura não apresente um consenso acerca das linhas que separam as gerações, maioritariamente, a geração Z aparece para caraterizar todos os indivíduos que nasceram em meados da década de 1990, mais precisamente aqueles que nasceram entre 1995 e 2010 e, com idades compreendidas entre os 29 e 14 anos (Barhate & Dirani, 2022; Bencsik *et al.*, 2016; Dobrowolski *et al.*, 2022; Montana & Petit, 2008; Pichler *et al.*, 2021; Turner, 2015). Assim, apreende-se que esta geração constitui, até

2030, um grupo vasto de potenciais colaboradores aquando da chegada em força ao mercado de trabalho (Larkin *et al.*, 2018; Pichler *et al.*, 2021).

Strauss e Howe (1991) apontam que a geração Z se diferencia das demais por três fatores: (1) ontológicos (idade e estágio de vida); (2) sociológicos (tempos e tecnologia); e (3) históricos (eventos e experiências). Esta, nasceu num mundo geograficamente sem fronteiras e onde, a globalização não foi uma conquista ao longo da vida mas sim uma realidade. Assim, imersa num mundo instável, experienciou estímulos únicos e vastos na sua infância e adolescência, como a crise financeira, períodos de terrorismo, desastres naturais, alterações climáticas, crescimento veloz da internet, diversidade crescente e, mais recentemente, uma pandemia global (Dobrowolski *et al.*, 2022; McCrindle, 2014; Pichler *et al.*, 2021; Schenarts, 2020; Thach *et al.*, 2021; Turner, 2015). Deste modo, procedente de uma diversidade de acontecimentos com consequências avultas, compreende-se que os mesmos moldaram e contribuíram para o surgimento do que é, efetivamente, a geração Z (Schenarts, 2020).

Esta coorte, seguindo as tendências de desenvolvimento tecnológico tem sido associada a numerosas terminologias, nomeadamente, iGeneration, nativos digitais, geração internet, geração Wii, pós-millennials e plurais (Dobrowolski *et al.*, 2022; Levickaitė, 2010; Turner, 2015). A utilização variada é explicada por uma geração verdadeiramente global dado o crescimento na era digital que faculta, por conseguinte, tamanha qualificação e capacitação na tecnologia digital, media social e comunicação (Desai & Lele, 2017).

Na mesma linha de pensamento, depreende-se uma geração tecnológica, independente, comunicativa, curiosa e de “mente aberta” (Thach *et al.*, 2021). Estes encontram-se rodeados por tecnologia desde tenra idade e tratam a diferença (racial, religiosa, social, sexual) com uma receptividade que as gerações anteriores desconhecem (McCrindle, 2014; Thach *et al.*, 2021; Turner, 2015). A intensa interação com a tecnologia faculta aos integrantes desta coorte o interesse em inúmeros assuntos ao mesmo tempo que, por conseguinte, se traduz em elevada capacidade de realizar multitarefas em simultâneo (Levickaitė, 2010; Thach *et al.*, 2021) por meio de “maior sincronização de habilidades motoras para as mãos, olhos e ouvidos” (Berkup, 2014, p. 224). Esta orientação para o conhecimento tecnológico acarta tamanha valorização aquando da facilidade de atender às tendências de um mercado de trabalho em constante desenvolvimento e onde os avanços tecnológicos imperam (Aldjic & Farrel, 2022).

Movidos por comportamentos e expectativas divergentes apreende-se características impactantes na sociedade e no mercado de trabalho. Estes, enfatizam um trabalho significativo e desafiador não tendo, desta forma, receio de arriscar e/ou de mudar de emprego (Desai & Lele, 2017; Lev, 2021). Deste modo, em detrimento de um cargo, os jovens da geração Z visam, com tamanha necessidade, o crescimento pessoal, desenvolvimento de planos de carreira, renumeração apropriada, flexibilidade de horário e, ainda o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Kirchmayer & Fratričová, 2020; Larkin *et al.*, 2018; Lev, 2021; Mahmoud *et al.*, 2021; Montana & Petit, 2008;Pauli *et al.*, 2020; Racolta-Paina & Irini, 2021; Sánchez-Hernández *et al.*, 2019) com vista a estreitar e aprimorar, de forma ágil, os seus estilos de vida com as funções a exercer no trabalho. Half (2015) sublinha que estes, na procura de trabalho, acentuam o carecimento de “possibilidade de trabalho remoto, oportunidades de impactar positivamente na sociedade e, procura de melhores benefícios” (p. 16).

Neste sentido, postula-se indivíduos ágeis, impacientes, proativos, em procura constante por desafios, transparência e realização (Bencskit *et al.*, 2016) e onde os seus interesses pessoais vigoram(Pauli *et al.*, 2020). Isto reforça a demanda de compreender os novos valores que trazem para o local de trabalho para que, através dos mesmos, as organizações concebam práticas e estratégias passíveis de responder eficazmente às suas necessidades (Dobrowolski *et al.*, 2022; Pichler *et al.*, 2021).

1.3 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a Geração Z

As organizações encontram-se a experienciar uma fusão de quatro gerações concomitantemente. Destas compreende-se uma diversidade de valores e preferências no local de trabalho que, por conseguinte, acresce tamanhos desafios no ambiente corporativo (Barhate & Dirani, 2022). Por seu turno, depreende-se o incremento vultoso da Geração Z na força de trabalho tornando-se, assim, oportuno o entendimento das suas necessidades e aspirações. Esta, orienta-se para a concretização do exercício das suas funções passíveis de deter resultados e estabilidade financeira e onde, para tal, é exímio que as mesmas permitam conciliar com a sua vida pessoal (Sánchez-Hernández *et al.*, 2019). Isto advém da crítica destes indivíduos às gerações mais velhas aquando do sacrificio, com tamanha veemência, da vida pessoal pelo trabalho em prol de um desempenho eficiente (Mahmoud *et al.*, 2021).

A precedência do equilíbrio entre papéis diverge entre as demais gerações sendo, com tamanha vivacidade, valorizada pela Geração Z. Em detrimento de um salário, enquanto prevalência alentada, constata-se pela demais a apreciação do tempo pessoal e da demanda de conciliar as duas esferas vigentes no exercício das suas funções (Sánchez-Hernández et al., 2019). Assim, destaca-se a valorização avultada de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional nas aspirações de carreira desta geração. Em complemento, concedem primazia à flexibilidade de trabalho propício a maior autonomia e versatilidade dos mesmos, valorização de uma renumeração eficiente, e oportunidades de progressão de carreira (Barhate & Dirani, 2022; Rachmadini & Riyanto, 2020; Waworuntu *et al.*, 2022). Deste modo, apreende-se a exigência de conciliar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal com inúmeros fatores, igualmente pertinentes, com vista à promoção do bem-estar e de um equilíbrio saudável. Como exemplo, Hendriana *et al.* (2023) constata o carecimento das organizações facultarem, aos demais colaboradores desta geração, a viabilidade de trabalhar em qualquer hora e em qualquer lugar a fim de os mesmos procederem a uma gestão dos seus horários de trabalho consoante as suas necessidades pessoais que, por sua vez, ameniza possíveis conflitos e condições psicológicas negativas, como o stress e exaustão emocional.

Os resultados de um estudo contemplado por Tan e Chin (2023) demonstraram a ênfase colocada no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional provindo de uma geração mais jovem, nomeadamente, a Geração Z em detrimento das gerações mais velhas que, por conseguinte, se evidenciam mais comprometidos aquando do investimento tamanho no trabalho. Conformemente, Rachmadini e Riyanto (2020) aludem à conciliação entre as demandas profissionais e pessoais enquanto um dos fatores com enorme pertinência e influência na carreira dos colaboradores da Geração Z requerendo, por parte das organizações, a preocupação na ajuda deste fenómeno aquando do cuidado prestado aos colaboradores, da consideração concebida aos seus interesses e ainda, da promoção de flexibilidade de trabalho.

A despeito de, a Geração Z confere, como ponto-chave, a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Estes concedem importância ao trabalho no decurso do cumprimento das responsabilidades e compromissos inerentes que, por sua vez, ocupam grande parte da sua vida. Porém, anseiam que o mesmo integre, unicamente, uma

parte da sua vida visando tornar possível a adoção e o desenvolvimento de inúmeros papéis no foro pessoal (Hendriana *et al.*, 2023).

O método de investigação, advindo da peculiaridade do tema em questão, prima-se segundo Freixo (2009, p. 79) como a “inclusão de todos os elementos que ajudam a conferir à investigação um caminho pelo qual se chega a um determinado resultado”.

A escassez e fase emergente acerca das temáticas em investigação, nomeadamente, ao nível de uma geração que se encontra, com enorme alento, a entrar na força de trabalho depreende proveitoso a adoção de uma abordagem metodológica qualitativa. Detendo em consideração os objetivos e a questão de investigação se centrar na exploração das relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z, elegeu-se esta metodologia para ouvir, através de entrevistas semiestruturadas, os testemunhos de profissionais de Recursos Humanos desta geração, que vivenciam na primeira pessoa, os desafios da conciliação. Esta, considerada como a mais adequada e com tendência exploratória, potencia a descoberta de indícios que externem a autenticidade e realidade complexa e contextualizada dos interpelados sem carecer de uma imposição prévia de expectativas ao tema em exploração (Coutinho, 2013; Kelly, 2017; Ribeiro, 2008).

A investigação qualitativa, exímia à investigação de opiniões, problemas e experiências, advém de ambientes naturais e envolventes à população que, por seu turno, fornecem informações distintas para o sucesso da pesquisa (Kelly, 2017; Ribeiro, 2008). Conformemente, Pinto *et al.* (2018) inferem a composição de amostras pequenas e, predominantemente, intencionais visando procurar, conhecer e compreender, em profundidade, a realidade de determinados indivíduos. Yin (2014) salienta a demanda de, na abordagem qualitativa, investir em questões “o quê?”, “como?” e, “porquê?” intentando, deste modo, proceder à análise dos significados e explicações do objeto em estudo em detrimento de teorias preexistentes. Ademais, Holanda (2006) acentua os métodos qualitativos como os que “pesquisam, explicitam e analisam fenómenos que, por essência, não são passíveis de serem medidos dado que estes, diferenciados da abordagem empírica, se especificam pelos fatos humanos” (p. 363).

Em consolidação, a opção qualitativa, enquanto abordagem interpretativa, pressupõe um processo de questionamento social por meio da ênfase sob o qual os indivíduos interpretam e concedem sentido às demais experiências no mundo em que coabitam (Resende, 2016; Sparkes e Smith, 2014).

2.1. Formulação do problema e dos objetivos da investigação

Nas últimas décadas, são inúmeras as investigações empíricas que incidem, com tamanha veemência, na compreensão das relações estabelecidas entre as estremas que separam o trabalho e a vida pessoal. Estas voltam-se, maioritariamente, para profissionais e gerações mais velhas com uma família típica que, consequentemente, para muitos teóricos acarta maior intensidade de problemas de conciliação (Sturges, 2008). Desta forma, depreende-se a escassa investigação voltada para as experiências e interesses de jovens profissionais – Geração Z – que se encontram a entrar no mercado de trabalho e que, em contrapartida, apresentam um interesse avultado em salvaguardar o equilíbrio trabalho-vida pessoal por meio das intensas críticas às gerações passadas aquando do sacrifício das suas vidas em prol da dedicação extrema ao trabalho (Mahmoud *et al.*, 2021; Pichler *et al.*, 2021).

Partindo deste pressuposto e com fundamento na revisão da literatura procede-se à formulação da questão de investigação: “Como é que os colaboradores da Geração Z percebem a relação entre a vida profissional e pessoal?”. Esta, concebida com clareza, exequibilidade e pertinência proporciona exprimir, minuciosamente, o que se procura elucidar e compreender (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Continuadamente, sob forma de conduzir a execução desta indagação advém a clarificação dos objetivos – geral e específicos. O objetivo geral do estudo é compreender a percepção das relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z. Em conformidade, como objetivos específicos pretende-se:

- Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.
- Analisar eventuais prioridades concedidas ao trabalho e/ou à vida pessoal da Geração Z.
- Identificar as práticas organizacionais de conciliação inerentes aos interesses característicos da Geração Z.
- Explorar a importância de equilíbrio no desempenho de múltiplos papéis na diversidade geracional segundo a percepção da Geração Z.

Considerando os objetivos predefinidos e a estrutura teórica delineada, procedeu-se à elaboração da presente tabela de questões, acompanhada dos seus objetivos

correspondentes e, fundamentada na revisão da literatura. Esta orienta a formulação do guião de entrevista, o qual se apresenta propício para assegurar uma abordagem metodológica coesa e alinhada.

Tabela nº 2: Questões do guião da entrevista e a sua relação com os objetivos e fundamentação teórica.

Questões da Entrevista	Objetivos	Fundamentação teórica
O que entende por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	Greenhaus <i>et al.</i> (2003) Haar <i>et al.</i> (2014) Isa e Indrayati (2023) Kossek <i>et al.</i> (2014) Lockwood (2003) Rashmi e Kataria (2022) Sirgy e Lee (2018)
Como descreve a relação que estabelece entre o seu trabalho e a sua vida pessoal?	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	Greenhaus e Beutell (1985) Greenhaus e Powell (2006)
Sente que a conciliação entre as duas esferas é um desafio? Que dificuldades encontra?	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	Oliveira <i>et al.</i> (2013) Sirgy e Lee (2018) Voydanoff (2002)
Acredita que a sua vida pessoal e/ou familiar compromete as suas obrigações profissionais? Se sim, porquê? E se não, porquê? Dê exemplos.	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	Andrade (2015) Barros (2020) Erdogan <i>et al.</i> (2021) Greenhaus e Beutell (1985)
E ao contrário, acredita que o domínio profissional compromete os encargos pessoais e familiares? Se sim, porquê? E se não, porquê? Exemplifique, por favor.	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	Andrade (2015) Barros (2020) Erdogan <i>et al.</i> (2021) Greenhaus e Beutell (1985)
Considera que confere maior	Analisar eventuais	Andrade (2015)

prioridade a um domínio da sua vida? Ou seja, neste momento privilegia o trabalho em detrimento da vida pessoal ou vice-versa? Porquê?	prioridades concedidas ao trabalho e/ou à vida pessoal da Geração Z.	Barros (2020) Erdogan <i>et al.</i> (2021) Greenhaus e Beutell (1985)
Sente, em algum momento, que já sacrificou compromissos pessoais em prol do seu trabalho? E vice-versa considera que já sacrificou propostas profissionais devido às suas responsabilidades pessoais? Fê-lo porquê?	Analisar eventuais prioridades concedidas ao trabalho e/ou à vida pessoal da Geração Z.	Andrade (2015) Barros (2020) Erdogan <i>et al.</i> (2021) Greenhaus e Beutell (1985)
Encara o trabalho e a vida pessoal como esferas que se influenciam positivamente? Isto é, facilitam-se mutuamente, nomeadamente, experiências no contexto profissional proporcionam melhorias no contexto familiar e vice-versa?	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	Greenhaus e Powell (2006) Pradhan (2016) Sirgy e Lee (2016)
Sente que a organização em que se encontra adota uma postura e cultura de preocupação e compreensão relativamente à conciliação do trabalho e da vida pessoal dos colaboradores? Isto é, sente que a organização demonstra flexibilidade face a tarefas não laborais (eventos pessoais, compromissos familiares) ou, pelo contrário, dificulta a realização das mesmas?	Identificar as práticas organizacionais de conciliação inerentes aos interesses característicos da Geração Z.	Allen (2001) Andrade (2015) Andrade (2017) Teixeira e Nascimento (2011)
Que medidas de conciliação existem implementadas na sua organização?	Identificar as práticas organizacionais de conciliação inerentes aos interesses característicos da	Guerreiro <i>et al.</i> (2006)

	Geração Z.	
Que medidas gostaria que fossem implementadas?	Identificar as práticas organizacionais de conciliação inerentes aos interesses caraterísticos da Geração Z.	Guerreiro <i>et al.</i> (2006)
Experiencia e/ou já experienciou algum tipo de discriminação por fazer uso das práticas e políticas facilitadoras para a conciliação? Se sim, de que forma? (Como por exemplo: entraves de progressão de carreira, demissão, atribuição de cargos inferiores, etc.)	Identificar as práticas organizacionais de conciliação inerentes aos interesses caraterísticos da Geração Z.	Andrade (2017) Brough e O'Driscoll (2010)
Na sua opinião, quais são as principais diferenças que relata entre a sua geração e as anteriores (Boomers, Geração X, Millennials) no que concerne ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?	Explorar a importância de equilíbrio no desempenho de múltiplos papéis na diversidade geracional segundo a perceção da Geração Z.	Berkup (2014) Clark (2017) Kupperschmidt (2000) Okros (2020) Santos e Mendes (2013)
Pretende acrescentar alguma informação que considere importante para o desenvolvimento deste estudo?	Compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam.	

Neste contexto, serão expostos nos capítulos subsequentes os elementos metodológicos, incluindo os procedimentos de recolha e análise de dados, instrumentos, e definição da amostra, enquanto elementos fundamentais para a organização e desenvolvimento do estudo.

2.2. Procedimentos de recolha de dados

Numa fase inicial, precedendo à recolha de dados, procedeu-se à elaboração de uma declaração de consentimento informado (Apêndice I) com o propósito de informar os participantes sobre o tema, os objetivos e a natureza dos procedimentos do estudo e obter a sua autorização para a recolha, gravação, tratamento e análise de todos os dados.

A escolha dos participantes neste estudo considerou três requisitos: (1) pertencer à Geração Z que compreende os nascidos entre 1995 e 2012; (2) exercer funções na área de recursos humanos; e (3) deter uma antiguidade na organização de, pelo menos, 6 meses.

As motivações implícitas à escolha dos requisitos supramencionados prendem-se com (1) concordância ao objeto de estudo, a Geração Z, delimitada aos participantes cujos anos de nascimento se situam entre 1995 e 2012; (2) conceder expressão aqueles que, teoricamente, emergirão como os futuros formuladores de iniciativas de conciliação entre o trabalho, vida pessoal e família a fim de, segundo as suas perceções, compreender as relações que estabelecem entre as esferas presentes e, ainda, como avaliam as políticas em vigor, e (3) um período de antiguidade não inferior a seis meses com o intuito de mitigar eventuais efeitos decorrentes do período inicial de entusiasmo – lua-de-mel – entre o colaborador e a organização que, consequentemente, se evidencia propício à representação precisa da experiência vivenciada no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Desta forma, procedeu-se ao recrutamento dos participantes por meio da plataforma *LinkedIn*. Alguns indivíduos não puderam responder devido a exigências elevadas de trabalho, resultando na participação de apenas 17 dos 25 convidados, o que corresponde a uma taxa de participação de 68%. Por questões de anonimato e confidencialidade, os nomes dos participantes não foram revelados, distinguindo-os, durante a análise dos resultados, pela atribuição de um número.

Todos os 17 participantes consentiram integralmente e reconheceram as condições estipuladas para sua participação no estudo, formalizadas através de suas assinaturas na declaração de consentimento informado (Apêndice I). Antes de cada entrevista, foi apresentada uma síntese concisa do tema e dos objetivos principais da pesquisa, acompanhada de uma explicação detalhada sobre os princípios éticos seguidos e a garantia de confidencialidade dos dados, conforme delineado na declaração de

consentimento informado (Apêndice I). As entrevistas foram conduzidas entre fevereiro de 2024 e março de 2024, com duração variável de 30 a 60 minutos, e com recurso à plataforma *Zoom*.

2.3. Instrumentos

Posteriormente, alinhado com os objetivos da investigação, privilegiou-se como instrumentos de recolha de informações um questionário sociodemográfico (Apêndice II) e uma entrevista semiestruturada (Apêndice III).

A entrevista semiestruturada, enquanto uma das técnicas mais utilizadas no âmbito da investigação qualitativa (Pinto *et al.*, 2018; Resende, 2016) propícia uma exploração minuciosa das experiências, perspetivas e significados subjacentes às narrativas dos indivíduos (Resende, 2016). Esta, definida por uma delimitação temática específica para direcionar com precisão e coesão os objetos de estudo a serem investigados (Pinto *et al.*, 2018), fundamenta-se em um relacionamento mútuo entre o investigador e o entrevistado, o qual se distingue por avultado nível de confiabilidade nas interações estabelecidas (Ribeiro, 2008). Apoiada pelos pressupostos e teorias inerentes à investigação, a condução da entrevista é formulada segundo um guião com um conjunto pré-definido de questões abertas (Resende, 2016). Não obstante, evidencia-se pela tamanha flexibilidade perante a possibilidade de possíveis ajustes na sequência da mesma, os quais são influenciados pelo discurso dos participantes e, conseqüentemente, pela dinâmica emergente durante o diálogo (Kelly, 2017; Pinto *et al.*, 2018; Ribeiro, 2008). Este guião de entrevista, meticulosamente delineado e documentado no Apêndice III foi desenvolvido com base na revisão da literatura realizada e em conformidade com os objetivos da investigação. Todas as entrevistas foram agendadas mediante as disponibilidades dos participantes e conduzidas de forma remota, em tempo real, através da plataforma *Zoom*. O *Zoom*, enquanto plataforma de comunicação online e de videoconferência, facilitou e agilizou o processo permitindo a conexão simultânea de vídeo e áudio para a condução das entrevistas.

O guião de entrevista, composto por um total de 23 perguntas foi dividido em duas partes distintas, nomeadamente, as questões socioedemográficas totalizando 9 perguntas e uma segunda parte, com 14 questões, elaboradas para o auxílio e exploração

dos objetivos de investigação, em torno das relações estabelecidas entre a vida profissional e pessoal da Geração Z; práticas de conciliação valorizadas pela Geração Z; e a importância atribuída ao equilíbrio no desempenho de múltiplos papéis na diversidade geracional. Na secção das questões sociodemográficas, os participantes forneceram informações relacionadas à sua idade, com o propósito de confirmar a sua elegibilidade para a realização da entrevista, género, estado civil, existência de filhos, área de formação, função que desempenham atualmente na organização, antiguidade na função, tempo de vinculação à organização e modalidade de trabalho exercida. Na secção dedicada às questões da entrevista, estas foram organizadas em três partes distintas, cada uma com objetivos específicos. Na primeira parte, os objetivos estabelecidos visaram compreender como a vida profissional e pessoal da Geração Z se influenciam e analisar eventuais prioridades concedidas ao trabalho e/ou à vida pessoal da Geração Z. Na segunda parte, o foco principal foi identificar as práticas organizacionais de conciliação inerentes aos interesses característicos da Geração Z. Na terceira e última parte, voltou-se para a exploração da importância de equilíbrio no desempenho de múltiplos papéis na diversidade geracional segundo a percepção dos participantes. Por fim, foi concedida aos entrevistados uma última questão, com o intuito de oferecer a oportunidade de fornecer informações adicionais e *insights* considerados relevantes para o desenvolvimento do estudo.

2.4. Participantes

Constituiu-se uma amostra composta por 17 participantes após a realização de uma saturação teórica e a obtenção de dados pertinentes ao tema em estudo. A maioria dos participantes, conforme evidenciado na Tabela 3, é do sexo feminino representando, deste modo, 82% do total com uma média de idade de 24 anos, onde o indivíduo mais jovem tem 22 anos e o mais velho 27 anos. Todos os indivíduos são solteiros e não detêm encargos familiares, como filhos. Ademais, todos os participantes possuem qualificações académicas ao nível de ensino superior, integrando a área de Recursos Humanos para o desempenho das suas funções e com uma média de tempo na organização de, aproximadamente, 1 ano e 4 a 5 meses, indicativo de estabilidade e experiência no contexto organizacional.

Tabela nº 3: Identificação dos entrevistados.

Entrevista	Gênero	Idade	Filhos	Estado Civil	Área de Formação	Função	Tempo na Função	Tempo na Organização	Modalidade de Trabalho
1	Feminino	25	0	Solteira	RH	<i>Specialized Recruitment Delivery Consultant</i>	1 ano	1 ano	Híbrido
2	Feminino	24	0	Solteira	RH	<i>Recruitment and Selection Technician</i>	1 ano e 5 meses	2 anos e 2 meses	Híbrido
3	Feminino	24	0	Solteira	RH e Gestão de Negócios	<i>IT Recruiter</i>	10 meses	10 meses	Híbrido
4	Feminino	23	0	Solteira	Educação e Formação, Trabalho e RH	<i>HR Technician</i>	6 meses	6 meses	Presencial
5	Feminino	25	0	Solteira	RH e Gestão de Empresas	<i>HR Technician</i>	1 ano e 4 meses	2 anos	Presencial
6	Feminino	25	0	Solteira	Gestão de Empresas e RH	<i>JR HR Specialist</i>	6 meses	1 ano e 11 meses	Híbrido
7	Feminino	26	0	Solteira	Psicologia e RH	<i>IT Recruiter</i>	1 ano e 8 meses	1 ano e 8 meses	Híbrido
8	Feminino	24	0	Solteira	RH	<i>HR Generalist</i>	1 ano e meio	1 ano e meio	Presencial
9	Masculino	25	0	Solteiro	RH e Informação Empresarial	<i>HR Consultant</i>	11 meses	11 meses	Híbrido
10	Feminino	22	0	Solteira	Ciências Empresariais	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	8 meses	1 ano e 1 mês	Híbrido
11	Feminino	27	0	Solteira	Sociologia e RH	<i>Recruiter</i>	1 ano e 9 meses	2 anos	Remoto
12	Feminino	23	0	Solteira	RH e Gestão de Serviços	<i>HR Generalist</i>	1 ano e 8 meses	1 ano e 8 meses	Híbrido
13	Feminino	24	0	Solteira	Gestão	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	1 ano e 11 meses	2 anos e 9 meses	Híbrido
14	Feminino	25	0	Solteira	RH	<i>Talent Acquisition Specialist</i>	1 ano e 2 meses	1 ano e 2 meses	Remoto
15	Masculino	25	0	Solteiro	Relações Empresariais e RH	<i>Talent Attraction Manager</i>	10 meses	10 meses	Híbrido
16	Masculino	24	0	Solteiro	RH	<i>Senior HR Consultant</i>	1 ano e 1 mês	2 anos e 7 meses	Híbrido
17	Feminino	23	0	Solteira	RH	<i>HR Business Partner</i>	1 ano e 5 meses	1 ano e 5 meses	Presencial

2.5. Procedimento adotado na análise de dados

Concluída a fase de recolha de dados, por meio de saturação empírica, deu-se início ao processo de transcrição das entrevistas para subsequente análise e discussão dos dados. Assim, sucedeu-se à transcrição da reprodução e processamento de texto, conhecida como transcrição *verbatim*, que incorpora todos os elementos do áudio, como “hesitações, risos e estímulos do entrevistador” (Resende, 2016, p. 54), visando preservar integralmente a informação recolhida. Esta, reconhecida por promover a veracidade e o realismo dos dados (Yin, 2014) requer uma transcrição imediata após o término da entrevista a fim de salvaguardar os detalhes importantes que, com o tempo, se podem perder. Após esta fase, caracterizada como morosa e repetitiva (Costa, 2014), procedeu-se à análise dos dados, registrando todas as respostas dos participantes num ficheiro Excel para facilitar e aprimorar a compreensão da informação, comparar as respostas fornecidas e, ainda, identificar eventuais diferenças e semelhanças entre as mesmas.

Para esta investigação, o método escolhido foi a análise de conteúdo. Esta análise, permite identificar, interpretar e analisar tendências, padrões e estruturas discursivas nos dados qualitativos (Hsieh & Shannon, 2005; Vaismoradi *et al.*, 2013). Enquanto abordagem sistemática e rigorosa, possibilita organizar e descrever meticulosamente um conjunto de dados por meio da criação de códigos e temas (Bardin, 2013). Estes códigos funcionam como unidades de análise que facilitam a categorização de elementos similares, o que contribui para a redução do material a elementos comparáveis (Carlomagno & Rocha, 2016). Quivy e Campenhoudt (2008, p. 227) destacam que “melhor do que qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo (...) permite, quando incidente em material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva (...)”.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo ocorre em três fases principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A primeira fase, a pré-análise, consiste na organização e leitura inicial dos dados que constituem o *corpus* da investigação segundo um “(...) conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos (Bardin, 1977, p. 96). A segunda fase constitui a exploração do material, um processo moroso e complexo que, de acordo com os

objetivos estabelecidos, procede à categorização ou enumeração dos dados (Bardin, 1977). Por último, na fase de tratamento dos dados, a inferência e interpretação concede converter os dados em informações significativas e válidas, de forma a atingir resultados pertinentes para o objeto em estudo.

Em conformidade com este processo de análise e tratamento de dados, e alinhado aos objetivos do estudo, foram delimitados os principais temas, tal como as categorias e subcategorias deste estudo.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos através da análise de conteúdo, e que procuram responder aos objetivos deste estudo. Tendo em consideração estes objetivos, foram identificados, durante o processo da análise qualitativa, cinco dimensões de análise: Percepção sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, Estado da relação entre a vida profissional e a vida pessoal, Influência da relação entre a vida profissional e pessoal, Papel das organizações no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e Gerações. A partir dessas dimensões, emergem diversas subcategorias que oferecem uma visão mais detalhada dos pareceres dos participantes.

Tabela nº 4: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1.

Tema	Categorias	Subcategorias
3.1 Percepção sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	3.1.1 Significado do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	• Equilíbrio implica a separação das duas esferas • Equilíbrio implica a complementaridade das duas esferas

3.1 Percepção sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

A percepção sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal caracteriza-se por todos os aspetos que desafiam ou identificam a situação entre as obrigações profissionais e os interesses pessoais, segundo profissionais de Recursos Humanos da Geração Z que participaram nesta investigação. Este tema surgiu de uma categoria, nomeadamente: significado do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

3.1.1 Significado do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

O significado que os participantes atribuem ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal revela como os mesmos percebem e valorizam a harmonia entre o trabalho e a vida pessoal. Assim destacam que, para alcançar o bem-estar e atender às necessidades em ambas as esferas, são necessários dois fatores: a separação clara entre trabalho e vida pessoal e a complementaridade entre essas duas áreas.

- **Equilíbrio implica a separação das duas esferas**

A separação entre a vida pessoal e a vida profissional é enfatizada por quatro participantes, que reconhecem a importância de respeitar o horário laboral e desligarem-se do mesmo durante a vida extralaboral como um possível meio de alcançar o equilíbrio.

“O equilíbrio, acima de tudo, tem que haver uma separação para não trazer problemas profissionais para o campo pessoal porque isto interfere muito e, às vezes, viemos cansados de um dia chato de trabalho, com problemas e acabamos por descarregar nas pessoas que nos rodeiam e na vida pessoal e, portanto, é necessário haver essa diferenciação. Quando estás no trabalho estás focada nisso e quando vens para casa ou (...) para outro ambiente pessoal é importante esquecer o ambiente de trabalho e os problemas de trabalho. (...) o equilíbrio ideal era fazer essa separação e deixar o trabalho no horário laboral e o resto na parte pessoal.” Entrevistado 4

- **Equilíbrio implica a complementaridade das duas esferas**

Esta subcategoria destacou-se ao ser mencionada ao longo de treze entrevistas, cujos profissionais de RH explicaram que a complementaridade entre as esferas profissional e pessoal possibilita um fortalecimento recíproco quando há um equilíbrio adequado entre ambas.

“Para mim é conseguir conciliar, não fazer com que o meu trabalho perturbe a minha vida pessoal e nem a minha vida pessoal interfira no meu trabalho. (...) Quando saio do trabalho os problemas ficam aqui, 99% das vezes, (...) eu dou prioridade ir para casa e ter o meu tempo de qualidade e fazer as minhas coisas, a minha vida pessoal e conseguir interagir com os dois.” Entrevistado 17

“(...) na minha perspetiva é algo complementar (...) é importante e normal haver espaço para ambas as coisas. (...) A base é mesmo isto (...) tanto na vida pessoal como profissional que vai propiciar um equilíbrio que vai ser vantajoso entre ambos os lados.” Entrevistado 1

Tabela nº 5: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 2.

Tema	Categorias	Subcategorias
	3.2.1 Perceção de equilíbrio	• Gestão de tempo • Teletrabalho • Independência de

3.2 Estado da relação entre a vida profissional e a vida pessoal		responsabilidades familiares
	3.2.2 Percepção de desequilíbrio	• Flexibilidade de horário • Aspectos da função • Duplo papel de trabalhador-estudante
	3.2.3 Ênfase na vida profissional	• Início de carreira • Satisfação na função

3.2 Estado da relação entre a vida profissional e a vida pessoal

No que tange a este tema, procura-se compreender a complexidade da relação entre a vida profissional e pessoal, nomeadamente, quanto aos desafios na interação com as duas esferas. Deste resultam três categorias principais: percepção de equilíbrio, percepção de desequilíbrio e ênfase na vida profissional.

3.2.1 Percepção de equilíbrio

No que concerne à percepção da relação estabelecida entre o trabalho e a vida pessoal, onze dos participantes envolvidos nesta investigação afirmam manter uma relação equilibrada, caracterizada pela conciliação satisfatória entre ambas as dimensões. Segue-se dois excertos exemplificativos.

“(...) olha é bastante saudável (...) consigo equilibrar a vertente pessoal e a vertente profissional. Lá está, durante a semana é muito mais trabalho e durante o fim-de-semana tento mesmo desligar (...)” Entrevistado 13

“Neste momento tenho uma relação bastante equilibrada (...) mesmo trabalhando em horário central e sabemos que na área de recursos humanos há sempre questões que ultrapassam o horário de trabalho mas, neste momento, sinto que (...) tenho um balanço bastante equilibrado e que valorizo bastante também.” Entrevistado 16

Na análise dos participantes, esta categoria destaca que a procura pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é facilitada pela implementação de estratégias específicas. Estas, associadas a três subcategorias, incluem uma gestão eficiente do tempo para equilibrar ambas as esferas; o regime de trabalho que possuem; e, em alguns casos, a ausência de obrigações familiares.

- **Gestão de tempo**

Esta subcategoria foi abordada por vários participantes (n=6), destacando a importância de uma gestão disciplinada do tempo e a definição de prioridades para lidar,

eficazmente, com as múltiplas obrigações que surgem tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal.

“(...) é um jogo de cintura (...) consigo gerir qb, não consigo fazer muitas saídas e jantares porque eu sei quais são as minhas prioridades mas, ainda assim, dentro daquilo que é a minha rotina, o meu dia a dia consigo gerir porque sei gerir bem o meu tempo e sou organizada.” Entrevistado 8

“Relação está (...) bem estabelecida porque assim o quero, ou seja, entro às 9h e saio às 18h (...) se tiver a fazer um processo que comece mais tarde vou finalizá-lo independentemente da hora que acabar, se for às 18h é às 18h e se for às 18h30 nem é questão (...) mas se não tiver a fazer nada vou sair às 18h e isso é olhado de lado em muitas empresas e na minha também mas eu sou paga para sair a essa hora e não me pagam horas extras.(...)” Entrevistado 3

- **Teletrabalho**

Para três entrevistados, o teletrabalho proporciona uma maior flexibilidade na gestão das obrigações profissionais, ao mesmo tempo que facilita a manutenção de um equilíbrio entre as atividades laborais e a vida pessoal.

“(...) equilibrada, neste momento, tenho total liberdade no trabalho em que estou a fazer completamente remoto, (...) total liberdade de horário e (...) portanto tenho uma vida bastante equilibrada.” Entrevistado 10

“Eu acho que, atualmente, consigo ter uma relação bastante equilibrada porque primeiro tenho a facilidade de trabalhar em casa o que me permite não existir problemas de viagens, transportes, confusão e tudo mais e (...) trabalho num sítio que me dá essa liberdade de também gerir, mais ao menos, o meu dia consoante as atividades que possa ter. Para mim é muito importante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, nesse sentido, tento trabalhar sempre de forma a ter esse equilíbrio.” Entrevistado 14

- **Independência de responsabilidades familiares**

Um participante oferece *insights* valiosos sobre como a independência em relação às responsabilidades familiares, como a presença de filhos ou de um cônjuge, influencia o equilíbrio entre as necessidades profissionais e os aspectos pessoais, com ênfase na individualidade e na habilidade de distribuir de maneira equitativa o tempo e a energia

entre ambas as esferas. Ainda, o participante reporta potenciais desafios relacionados à transição para responsabilidades familiares e como estas podem afetar a estabilidade na gestão do equilíbrio entre as duas dimensões da vida.

“Neste momento da minha vida eu até acho que é uma relação equilibrada porque não tenho as responsabilidades que terei (...) se calhar daqui a dez anos. Não tenho filhos, não tenho marido e, portanto, sinto que hoje em dia está tudo bem porque sou muito individual, estou muito individual. (...) Sou focada no trabalho mas também sou focada na vida social, consigo equilibrar. (...) Claramente que quando tiver responsabilidades familiares vai ser muito difícil de encontrar uma gestão eficiente entre as duas esferas, acartando-me possivelmente desafios sentidos.” Entrevistado 1

3.2.2 Percepção de desequilíbrio

A categoria “Percepção de desequilíbrio” reflete os fatores que intensificam os constrangimentos na conciliação entre a vida profissional e pessoal. De acordo com os participantes, esta percepção surge das seguintes subcategorias: flexibilidade de horário, exigências provenientes das funções desempenhadas e o duplo papel de trabalhador-estudante.

- **Flexibilidade de horário**

Um entrevistado afirmou que a capacidade de lidar com emergências ou compromissos de forma flexível é um desafio à relação que estabelece entre o trabalho e a vida pessoal.

“Na minha situação atual (...) não tenho aquela flexibilidade de entrar duas horas mais tarde só porque hoje me apeteceu começar mais tarde e não me apeteceu acordar mais cedo, não tenho essa flexibilidade. (...)” Entrevistado 9

- **Aspetos da função**

Esta subcategoria ressalta uma condição de desequilíbrio no qual as fronteiras entre a vida pessoal e profissional se tornam permeáveis, resultando em uma interferência prejudicial na produtividade e bem-estar. Isto é corroborado por dois participantes, os quais indicaram que a função que exercem influencia, significativamente, a capacidade de estabelecer limites saudáveis, especialmente devido a cargas de trabalho avultadas fora do horário laboral.

“(...) eu trabalho a full-time, trabalho 8h e, às vezes, é preciso ficar até mais tarde, com as entrevistas e tudo porque calha (...) as pessoas só poderem realizar fora do meu horário de trabalho e depois preciso de fazer essa gestão que implica já chegar a casa muito tarde (...) ou seja, acabo por ter esta parte a sobrecarregar-me na parte do descanso e acaba por me afetar na minha parte pessoal.” Entrevistado 2

“Desequilibrada (...) acho que há muito essa dificuldade principalmente (...) na minha área, na parte dos recursos humanos, acabamos sempre por trazer trabalho para casa e estamos em casa e a receber telefonemas do trabalho, às vezes, à noite, fim-de-semana, ou seja, nunca há essa separação, há um desequilíbrio.” Entrevistado 4

- **Duplo papel de trabalhador-estudante**

Em duas entrevistas, foram destacados os desafios enfrentados na conciliação entre o trabalho e os estudos, evidenciando um cenário de desequilíbrio decorrente das complexidades adicionais ao tentar equilibrar as exigências de ambas as esferas. O excerto abaixo ilustra essa mesma perspetiva dos entrevistados.

“(...) sinto que tenho tido esse desequilíbrio porque, lá está, também sou estudante universitária e com a tese e com a parte também do trabalho sinto que tenho estado mais focada nisto e um bocadinho em desequilíbrio na minha parte pessoal, sinto que é difícil conciliar tudo.” Entrevistado 2

3.2.3 Ênfase na vida profissional face à vida pessoal

A vida profissional assume, diversas vezes, uma posição de destaque para os participantes, nomadamente mediante necessidades cada vez mais intensas e complexas. Com a vida pessoal em segundo plano, esta categoria advém de duas subcategorias: início de carreira e satisfação na função.

- **Início de carreira**

Três participantes destacaram o início de carreira como um processo desafiante, onde a primazia pela vida profissional e a procura por oportunidades de crescimento são essenciais para alcançar de um futuro de sucesso. A título ilustrativo, o Entrevistado 4 revela essa evidência.

“(...) Neste momento sinto que gasto mais tempo, tenho como prioridade a minha parte profissional. Saí de uma licenciatura, estou agora também num mestrado e estou a

começar a carreira na parte profissional e quer queiramos quer não temos de dar atenção para conseguir concluir e ter sucesso e, ainda, evolução nesta área (...) nem sempre isso é bom, estou a falar contra mim mas é uma obrigação quase para começar uma carreira.” Entrevistado 4

- **Satisfação na função**

Relativamente à subcategoria de satisfação na função, um entrevistado identifica esta subcategoria como um fator que propicia a prioridade profissional, levando à dedicação de horas extras na área, mesmo sem exigências formais nesse sentido.

“(...) Eu gosto muito das duas componentes mas, infelizmente, por vezes faço e dou mais valor ao trabalho em si não porque é uma exigência mas sim porque tenho muita paixão pelo que eu faço, gosto imenso do que faço e estaria-te a vender aquilo que eu faço ou o lugar onde trabalho. (...) Entre o trabalho e a vida pessoal está 60-40, acho que dou quase o mesmo valor mas, neste momento, o trabalho sobressai.” Entrevistado 15

Tabela nº 6: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 3.

Tema	Categorias	Subcategorias
3.3 Influência da relação entre a vida profissional e pessoal	3.3.1 Influência positiva	• Reciprocidade entre os domínios profissional e pessoal • Competências interpessoais
	3.3.2 Influência negativa	• Diferimento de planos individuais • Diferimento de oportunidades profissionais

3.3 Influência da relação entre a vida profissional e pessoal

O presente tema detém tamanha pertinência na compreensão de como as dimensões do trabalho e da vida pessoal se afetam mutuamente. Assim, divide-se em duas categorias: influência positiva e implicações negativas decorrentes de possíveis incompatibilidades.

3.3.1 Influência positiva

O envolvimento em múltiplos papéis pode proporcionar e aumentar o bem-estar, uma vez que as experiências em um domínio têm o potencial de beneficiar a qualidade de vida em outro. Neste contexto, quinze participantes demonstraram consenso em relação à perspectiva de que uma relação positiva e recíproca entre ambos os domínios contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional.

“Diria que sim, está muito interligado porque é o nosso dia-a-dia, a esfera pessoal e profissional, é aquilo que temos diariamente. O facto de estar a fazer o que gosto, na área que gosto e a conseguir, aos poucos, atingir os objetivos que quero já influencia positivamente a nível pessoal e vice-versa. (...)” Entrevistado 6

Em conformidade com o mencionado pelos demais participantes, esta categoria destaca que a participação em ambas as dimensões, profissional e pessoal, assume uma interação positiva, motivada por dois motivos distintos. Primeiramente, ressalta-se a presença de uma influência recíproca, onde as experiências positivas numa dimensão impactam, positivamente, sobre a outra. Em segundo lugar, destaca-se o desenvolvimento de competências que, adquiridas numa dimensão, são aplicáveis na outra dimensão.

- **Reciprocidade entre os domínios profissional e pessoal**

Acompanhando esta narrativa, seis entrevistados referiram uma influência mútua entre a vida profissional e pessoal, na qual as experiências positivas em uma esfera exercem, positivamente, um impacto imediato sobre a outra.

“Sim, creio que sim, sem dúvida. (...) Ao crescer numa vertente automaticamente vais crescer na outra. Aos estares bem no trabalho, gostares daquilo que estás a fazer vais estar bem na parte pessoal e vice-versa. Se estiveres bem em ambos é ótimo (...)” Entrevistado 1

- **Competências interpessoais**

Relativamente a esta componente, nove participantes revelaram que diversas competências interpessoais adquiridas, inicialmente, no contexto profissional apresentam uma influência significativa e bidirecional entre os domínios profissional e pessoal. Entre essas competências, destacam-se a Comunicação (=5); Confiança (=2); Gestão de Tempo (=1); e Gestão de Stress (=1). A título ilustrativo, três entrevistados enumeram estes fatores.

“Sim, sim, estamos em constante aprendizagem e, muitas vezes, na parte profissional ganhamos competências que nos permite relacionar com as pessoas. (...) A comunicação é a competência que mais teve influência em mim, que mais desenvolvi e isso ajuda também na parte profissional a relacionar com as pessoas que me rodeiam e até a ter uma melhor relação e a vontade com as pessoas principalmente na parte em que estamos, recursos humanos, em que ou aprendemos a lidar com as pessoas e a geri-las da melhor maneira ou não vamos a lado nenhum. (...)” Entrevistado 4

“ (...) sem dúvida, acho que sou uma pessoa melhor agora, comigo própria, até do que a pessoa que era antes de começar a trabalhar. Também apercebi-me que conseguia alcançar diversos objetivos que antes de começar a trabalhar não sabia que conseguia e, portanto, a minha confiança também vai subindo (...) o que acaba por vir também, um bocadinho, para a minha vida pessoal e vice-versa também.” Entrevistado 12

“(...) já ganhei competências no mundo de trabalho que consegui trazer para o pessoal, seja gestão de tempo, (...) gestão de stress, conseguir estar focada e distanciar o que é necessário e (...) mesmo relações entre pessoas, adquirir competências que vão ser uma mais valia para a vida pessoal.” Entrevistado 3

3.3.2 Influência negativa

O interesse de avançar com os objetivos e planos que os entrevistados estabeleceram para as suas vidas pessoais pode, frequentemente, colidir com as suas responsabilidades profissionais, e vice-versa.

Esta dualidade pode resultar em dois cenários complexos, nos quais as esferas pessoal e profissional se sobrepõem de maneiras que prejudicam e adiam o desenvolvimento de planos individuais e de oportunidades de carreira.

- **Diferimento de planos individuais**

Seis participantes ressaltaram a tensão entre a realização pessoal e os objetivos de carreira, evidenciando os sacrifícios necessários decorrentes das exigências do ambiente corporativo. Entre estes, destacam-se adiamento de questões de parentalidade (n=1); férias (n=1); e compromissos sociais (n=4).

“(...) Acho que o facto de não querer ter filhos agora prende-se muito por isso. Eu acabei o meu mestrado aos 23 anos e, logo aí, já estava a trabalhar mas era uma fase inicial e procuras crescer e percebes que (...) provavelmente só vou atingir o meu pico de carreira ali na casa dos trinta e poucos anos que, se calhar, era a altura de eu ter um filho e isso inevitavelmente vai ser sacrificado. Já falei disso com o meu namorado que provavelmente só vamos ter um filho porque também não quero que impacte a minha carreira porque, realmente, é muito importante para mim.” Entrevistado 11

“(...) desmarcar coisas, por exemplo, as férias. (...)” Entrevistado 5

“Sim, sem dúvida. (...) Estou numa empresa de construção civil e às sextas-feiras há muitos trabalhadores que vêm deslocados de fora, ou seja, temos de estar sempre à espera deles e, às vezes, há jantares marcados e chego sempre atrasada ou, até mesmo, tenho que adiar e, (...) uma pessoa tem de levar com isso e empurrar os compromissos pessoais.” Entrevistado 4

- **Diferimento de oportunidades profissionais**

Três participantes mencionaram o adiamento de oportunidades de carreira, reconhecendo a importância de uma análise minuciosa das prioridades pessoais e familiares na tomada, complexa, de decisões profissionais.

“(...) acho que a União Europeia ou a ONU estava a lançar vagas para recursos humanos e olhei e vi o salário de 3500 euros, independentemente de ser um júnior, falei com amigos e disseram vai e eu pensei não posso, estou a tirar o mestrado, tenho o meu namorado aqui, tenho a minha família aqui, por muito que fosse bom e abrisse carreira não posso. (...)” Entrevistado 8

Ainda, um participante impossibilita abertura para novas propostas, considerando que isso acresceria sobrecarga às inúmeras responsabilidades que já desempenha.

“(...) já tive que me sacrificar, por exemplo, como sou estudante-trabalhadora não considero tanto as propostas que me são feitas e nem permito a participação em entrevistas e tudo o que é um passe antes das propostas porque, neste momento, o mestrado e a dissertação acresce uma pressão e dificuldade na vida pessoal. (...)” Entrevistado 7

Tabela nº 7: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 4.

Tema	Categorias	Subcategorias
3.4 Papel das organizações no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	3.4.1 Percepção sobre a cultura da organização face à conciliação	• Cultura promotora de conciliação • Cultura inflexível à conciliação • Conciliação difere de departamento para departamento
	3.4.2 Práticas de conciliação trabalho-vida pessoal implementadas	• Flexibilidade de horário de trabalho • Flexibilidade de regime de trabalho • Compensações e benefícios sociais
	3.4.3 Práticas de conciliação trabalho-vida pessoal que gostariam de ver implementadas	• Flexibilidade de regime de trabalho • Flexibilidade de horários de trabalho • Promoção de práticas de investimento pessoal • Benefícios sociais

3.4 Papel das organizações no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

No que diz respeito ao papel das organizações no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, apreende-se tamanha responsabilidade em implementar políticas e práticas alinhadas com a cultura organizacional e que, por sua vez, permitam que os colaboradores conciliem as suas obrigações profissionais e pessoais. Este tema emerge de três categorias, nomeadamente: a cultura da organização perante a conciliação, as práticas de conciliação implementadas e, ainda, as desejadas.

3.4.1 Percepção sobre a cultura da organização face à conciliação

A percepção sobre a cultura organizacional evidencia o tipo de abordagem e postura que as organizações adotam em relação à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Foram três subcategorias que originaram esta categoria: uma cultura que promove a conciliação, uma cultura inflexível à conciliação e a variabilidade face à conciliação entre diferentes departamentos.

- **Cultura promotora de conciliação**

São vários (n=13) os que percecionam que, na sua organização, existe um reconhecimento e valorização da necessidade de equilibrar os compromissos pessoais e

profissionais. O incentivo à utilização de férias e licenças, a flexibilidade de horários e os limites claros entre os âmbitos pessoal e profissional compreendem-se como elementos cruciais para o bem-estar dos demais colaboradores.

“(...) apoiam a 100%, precisas disto, vai, não te preocupes. Não estava nos meus planos sequer tirar férias quando fui aos Açores era suposto fazer teletrabalho todos os dias e (...) eles disseram não, não, não quero que trabalhes, quero que aproveites com a tua família e se estiveres a trabalhar não estás com a tua família (...) tens estes dias de férias e vais tirá-los todos enquanto estiveres lá e foi isso que fiz e sim, são muito flexíveis. (...)” Entrevistado 3

“Sem dúvida, temos um modelo de flexibilidade muito grande, somos uma empresa que temos aqui práticas de work-life balance para os nossos colaboradores e (...) há incentivo de controlo deste work-life balance para percebermos qual é aqui os limites.” Entrevistado 6

“(...) o horário é das oito às cinco, não faço horas extras nem sou sugerido a fazer, pelo contrário, dizem o que é que estás aqui a fazer rapaz, estás aqui há mais de meia hora, não devias estar aqui (...) eu gosto disso, gosto mesmo muito disso. (...)” Entrevistado 15

Contudo, esta cultura de incentivo à conciliação, apenas foi conseguido na atual entidade empregadora, como elucida o Entrevistado 10.

“A anterior era super inflexível, não era uma questão, saímos às dezoito e tinha mesmo que ser às dezoito ou depois. Na [nome da empresa] é 100% flexível, não tenho nada que dizer e (...) isto é um dos fatores que se tivesse que decidir entre uma nova oferta ou onde estou isso será 100% influenciado.” Entrevistado 10

- **Cultura inflexível à conciliação**

Esta subcategoria, mencionada por dois participantes, ressalta tamanha resistência à mudança na implementação de políticas de conciliação acompanhada por um destaque na produção, ausência de flexibilidade e desconsideração das necessidades individuais dos colaboradores. A título ilustrativo, as Entrevistas 5 e 8 revelam essas evidências.

“(...) não é flexível (...) quando muitas vezes podíamos ter políticas de conciliação dizem que, se assim fosse, a empresa já não existia há muitos anos e muita gente

não trabalhava. (...) esta empresa tinha muito para dar e crescer e (...) para ter boas pessoas a trabalhar e, neste momento, só vejo pessoas a sair.” Entrevistado 8

“(...) eu tenho a noção que são muito pouco flexíveis e exige um grande controlo nesse aspeto, querem sempre justificações e, às vezes, não deixam ou colocam como falta justificada (...) e há muito a mentalidade tem de se trabalhar e produzir e isso é o mais importante e isso não é verdade porque as pessoas são pessoas e toda a gente tem os seus problemas, ninguém é de ferro e acho que tem de haver essa flexibilidade nesse aspeto.” Entrevistado 5

- **Conciliação difere de departamento para departamento**

Três participantes referiram que a facilidade na conciliação varia conforme os diferentes departamentos e chefias presentes na organização. Para estes, as chefias desempenham um papel de destaque por meio do incentivo a uma gestão equilibrada das duas esferas.

“(...) depende, eu trabalho numa organização mesmo muito grande, trabalho na [nome da empresa], claro que depende um bocadinho do sítio onde estamos mas, alocado ao departamento em que estou inserida, acho que existe essa flexibilidade.” Entrevistado 14

“(...) mais do que ligado a nível macro está mais ligado a nível micro liderança, as equipas e pares de trabalho. A tua organização pode valorizar isto, ter isso como um standard dos próprios valores mas, depois, vai depender da forma de trabalhar da tua liderança. A micro liderança é flexível sim, sem dúvida, (...) não me posso queixar. (...)” Entrevistado 16

3.4.2 Práticas de conciliação trabalho-vida pessoal implementadas

Esta categoria surgiu com três subcategorias, nomeadamente: flexibilidade de horário de trabalho, flexibilidade de regime de trabalho e compensações e benefícios sociais. Estas podem ser associadas como promotores de satisfação da Geração Z no desenvolvimento da sua atividade profissional.

- **Flexibilidade de horário de trabalho**

Nesta subcategoria, dez participantes apreciam significativamente a adaptabilidade de horários presente nas suas organizações, que permite que não sejam rigidamente vinculados ao horário de trabalho estabelecido propiciando a liberdade necessária no equilíbrio das exigências profissionais e pessoais.

“(...) a que me dá mais jeito e que usufruo mais é que temos horário de trabalho flexível, ou seja, nos dias que vou para o escritório posso entrar a qualquer hora entre as sete da manhã e as dez da manhã (...) e isso acaba por me dar muito jeito. (...)”

Entrevistado 12

“(...) Flexibilidade de horários, permitindo-me decidir se entro mais cedo ou se saio mais tarde, (...) eles confiam muito e cada um faz aquilo que for melhor para a vida pessoal.” Entrevistado 1

“(...) dá muita flexibilidade, não temos qualquer tipo de justificação de porque é que chegamos 15 minutos mais atrasados, não há esse tipo de mentalidade nesta empresa. (...)” Entrevistado 6

- **Flexibilidade de regime de trabalho**

A subcategoria de regime de trabalho foi abordada por nove participantes, os quais esclareceram sobre o tipo de regime empregue na sua organização. Dentro deste grupo, a maioria dos participantes (n=6) trabalhava sob regime híbrido até ao momento da entrevista com a obrigatoriedade de comparecer no escritório duas vezes por semana, como sugerem as seguintes citações.

“O regime híbrido para mim é um dos mais importantes, ou seja, o conseguir ficar aqui em casa alguns dias da semana e ir para o escritório apenas dois. (...)”

Entrevistado 16

“(...) Além disso, estou num regime de trabalho híbrido, num regime 60-40, dá mais ao menos três dias por semana em casa e dois no escritório e isso, por si só, também é bastante flexível. Perco muito menos tempo em transportes e por isso tenho mais tempo para outras coisas da minha vida pessoal e, portanto, estas duas medidas principalmente em conjunto, conjugando-se, acabam por facilitar bastante esse equilíbrio.” Entrevistado 12

Apenas dois entrevistados neste estudo, trabalham a *full-remote* e funcionam sob este regime desde a sua admissão na organização, como é o caso da entrevista 10 e 11.

“Para mim o meu maior benefício e era o que eu procurava quando aceitei esta proposta era trabalhar 100% remoto (...) porque é aquilo que te disse, o facto de ninguém me controlar e ter essa independência, para mim, é muito importante. (...)”
Entrevistado 11

- **Compensações e benefícios sociais**

Quanto aos benefícios que a empresa oferece, os participantes mencionaram alguns pacotes de apoio à redução de custos na alimentação (n=1) bem como de apoio à saúde dos demais (n=11): seguro de vida (n=6), seguro de saúde com extensão a filhos e cônjuges (n=1), plataformas de apoio psicológico (n=2) e, ainda, consultas médicas no trabalho (n=2).

“(...) temos um médico do trabalho que vai lá duas vezes por semana para termos uma consulta para não termos que faltar (...) temos uma cantina que podemos almoçar e jantar por setenta e cinco cêntimos, o que é um luxo.” Entrevistado 5

“(...) temos também acesso a uma plataforma de apoio psicológico a todos os colaboradores, onde temos um chat com psicólogos, consultas e respetivos acompanhamentos, seguros de saúde, seguro de vida (...) apoiamos também no seguro de saúde dos filhos e cônjuges (...) medidas que, sem dúvida, cada vez mais faz sentido a nível de conciliação. (...)” Entrevistado 13

Ao nível dos benefícios que propiciem alargar o tempo de folga obrigatórios por lei, a empresa concede dias extras de férias (n=1) e oferta de dois ou três dias de pausas anuais incluindo, ou não, a véspera de natal, o ano novo (n=2) e o dia de aniversário (n=5).

“(...) dão também o dia de aniversário, imagina que o teu aniversário calha no fim de semana, podes tirar a sexta imediatamente antes, a segunda imediatamente a seguir ou a sexta depois, tens sempre o dia. (...)” Entrevistado 3

“Dias extras de férias (...) a véspera de natal ou ano novo e, a cada três meses, damos meio-dia livre. (...)” Entrevistado 13

Outros benefícios mencionados (n=2) são o acesso a protocolos com ginásios, dentistas, restaurantes e empresas de padel:

“(...) temos descontos com três ginásios, com dentistas, empresas de padel (...) e é isso.” Entrevistado 8

3.4.3 Práticas de conciliação trabalho-vida pessoal que gostariam de ver implementadas

A categoria de práticas de conciliação desejadas encontra-se associada a quatro subcategorias específicas: flexibilidade de regime de trabalho, flexibilidade de horário de trabalho, promoção de práticas de investimento pessoal e benefícios sociais. Estas são práticas identificadas pelos participantes como valorosas para a conciliação entre as necessidades profissionais e pessoais.

- **Flexibilidade de regime de trabalho**

Vários participantes (n=6) mencionaram a importância de implementar, na sua organização, práticas de flexibilidade do regime de trabalho por considerarem que as mesmas potenciam um melhor equilíbrio. Estas destacam-se pelo requerimento de exercer funções sob regime híbrido (n=2), possibilidade de mobilidade de teletrabalho (n=2), redução do tempo de trabalho (n=2) e, ainda, flexibilidade na obrigatoriedade dos dias no escritório (n=2).

“(...) defendo o trabalho híbrido, um dia ou dois dias para ficar em casa e já me dava alguma gestão de estar em casa, descansar entre aspas, tirar uma hora de almoço mais longa.” Entrevistado 5

“(...) acharia interessante que não houvesse obrigatoriedade do dia em que se vá ao escritório. (...) É obrigatório ir duas vezes por semana (...) mas não especificar o dia da semana em que isto ocorre. Por exemplo, é obrigatório ir sexta e quarta no entanto se quisesse ir na segunda e sexta era melhor porque dá mais jeito do que outros dias. (...)” Entrevistado 1

“(...) em termos de flexibilidade talvez a questão de podermos trabalhar remotamente de qualquer país, não sei se é um tema mas sinto que não é muito aceite pela questão de não nos poderem pedir para ir ao escritório de um dia para o outro. Se estiver, por exemplo, na Alemanha ou em França isso não pode acontecer, podia ser mais flexível um bocadinho nisso.” Entrevistado 10

- **Flexibilidade de horários de trabalho**

Proferida por cinco participantes, esta subcategoria alude à necessidade de práticas de flexibilidade no horário de trabalho.

“(...) acho que diria um horário flexível, não temos que trabalhar das nove às dezoito horas, trabalhas por dia as horas que precisares para teres o trabalho feito (...) para conseguires gerir o teu trabalho mediante a tua vida pessoal.” Entrevistado 13

“4 dias por semana (...) aqui, em Portugal, ainda é um unicórnio e é verdade que já falhou este teste em alguns países mas acho que seria a melhor medida. (...)” Entrevistado 9

- **Promoção de práticas de investimento pessoal**

Foram identificadas práticas que, se implementadas, teriam um impacto positivo na vida pessoal dos colaboradores, incluindo a possibilidade de adquirir um maior número de dias de férias (n=2), ceder o dia de aniversário, a véspera de Natal e o Ano Novo (n=3) e investir em programas de formação (n=1).

“(...) formações, havíamos de ter mais formações, dão mais para o exterior do que para nós, os funcionários (...)” Entrevistado 2

“(...) ou mais dias de férias tendo em conta a antiguidade também não temos, são as vinte e duas e é se querem. (...) O dia de aniversário seria bom porque há sempre alguém que não se importa mas há outros que gastam um dia de férias para não trabalhar naquele dia.” Entrevistado 8

“(...) aqui também o dia 24 de dezembro e o 31 de dezembro que acho que são benefícios sempre que compensam (...)” Entrevistado 14

- **Benefícios sociais**

Esta subcategoria foi assunto por sete participantes, os quais evidenciaram a preocupação de as organizações investirem em benefícios propícios a estes se sentirem importantes e valorizados nas mesmas. Dentre esses benefícios, foram mencionados o subsídio de língua (n=1), suporte mensal de equipamento (n=1), seguro de saúde (n=1), apoio psicológico (n=2), ginásio (n=1) e bicicletas fornecidas pela empresa (n=1).

“Havia de haver (...) aqui um suporte mensal para ajudar nos custos de internet ou eletricidade, por exemplo, eu sei que muitas empresas dão ou no primeiro salário oferecem aqui um dinheiro extra para comprar, por exemplo, uma mesa ou cadeira

para trabalhar em casa e a minha empresa não ofereceu (...) e já ajudaria muito sim.”

Entrevistado 11

“Seguro de saúde, é importante (...) a saúde mental, um psicólogo, às vezes é importante porque eu trabalho numa indústria, temos de tudo, operadores que, meu deus, a vida deles é uma história, um livro enorme e às vezes é difícil de lidar, eles vem falar connosco, desabafar e é difícil fazer essa gestão e ter alguém que tivesse experiencia era importante. (...)” Entrevistado 5

“(...) talvez mais para a saúde física, ginásio que, atualmente, não temos. (...)”

Entrevistado 7

“(...) tenho uma posição que é de german speaker e, normalmente, o que acontece no mercado de trabalho é que há empresas que dão subsídio de língua, ou seja, recibes um extra por falares essa língua e a empresa onde estou não dá. Talvez isso faltaria porque falo alemão e não conheço muita gente que fale alemão cá em Portugal, é uma competência muito rara e não sou valorizado por isso, acho que é uma lacuna que falta, (...) gostava de ter uma bicicleta e ir de bicicleta para o trabalho, é sustentável e é uma coisa que gosto e a empresa fornecer isso acho que era bom. (...)” Entrevistado 15

Um dos participantes sustenta a importância de que a implementação de políticas de conciliação deve ser avaliada de maneira individual em oposição a uma abordagem geral, conforme destacado na Entrevista 16.

“(...) às vezes estar mais atento aos colaboradores, o que é que eles valorizam. O que eu valorizo pode ser diferente do que outra pessoa valoriza (...), ouvir mais as pessoas porque as pessoas valorizam coisas diferentes (...) e perceber que cada pessoa é uma pessoa e (...) isso vai afetar a motivação e rendimento por isso a melhoria seria muito por aqui. (...)” Entrevistado 16

Importa referir, no entanto, que dois dos participantes expressam não sentir necessidade de implementar medidas adicionais, considerando que as políticas em vigor na organização são adequadas e suficientes.

“(...) acho que é um bocadinho mais difícil porque eu estou bastante satisfeita nisso, então acho que não.” Entrevistado 12

“Não tenho nenhuma, não tenho mesmo nenhuma, por enquanto.” Entrevistado 3

Tabela nº 8: Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 5.

Tema	Categorias	Subcategorias
3.5 Gerações	3.5.1 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a Geração Z	• Valorização da vida pessoal • Facilidade de mudança • Impulso ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
	3.5.2 Percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para as gerações anteriores	• Desvalorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal • Prioridade profissional • Resistência à mudança
	3.5.3 Percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a geração futura	• Intensificação da prioridade da vida pessoal

3.5 Gerações

O seguinte tema “Gerações” engloba a caracterização de diversas gerações e a sua relação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal pela visão dos vários participantes profissionais de RH da Geração Z. Este tema resulta das categorias: equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a Geração Z, percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para as gerações anteriores e percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a geração futura.

3.5.1 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a Geração Z

Na categoria, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para a Geração Z, o principal objetivo é explorar as características associadas e identificadas por estes profissionais de Recursos Humanos e, desta forma, criar uma imagem geral sobre esta geração no que concerne à conciliação. Foram associadas três subcategorias a este ponto, respetivamente: valorização da vida pessoal, impulso ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e facilidade de mudança.

- **Valorização da vida pessoal**

A valorização da vida pessoal emerge como um dos elementos mais marcantes na geração Z. Um número significativo de participantes (n=9) identificaram a disposição

para o trabalho e procura pelo sucesso profissional sem comprometer a qualidade de tempo dedicado aos interesses pessoais, como demonstram os seguintes testemunhos.

“(...) trabalho numa organização em que o pessoal mais novo, da nossa geração, é o primeiro a sair e (...) isso não quer dizer que não façam o trabalho deles ou que não querem saber da organização para nada. (...) Simplesmente, às vezes, até mais do que o próprio vencimento dá-se mais importância à flexibilidade e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.” Entrevistado 12

“(...) Somos uma geração com muito potencial e que, muitas vezes, somos desvalorizados porque não queremos fazer do trabalho só a nossa vida. Queremos também prestar atenção à parte pessoal, aos campos pessoais, porque somos jovens e eu penso que (...) passamos tantos anos a estudar e agora queremos um trabalho bom, que nos dê estabilidade sem nos desgastar psicologicamente e sem nos ocupar o tempo pessoal todo (...).” Entrevistado 4

- **Facilidade de mudança**

Esta subcategoria foi aludida por cinco participantes, salientando desta forma, a tendência proeminente na procura de novas oportunidades e adaptação a diferentes ambientes profissionais. Para esta geração permanecer num emprego que não os posicione conforme as suas aspirações e interesses de carreira não é uma opção aceitável. Segue-se dois excertos exemplificativos.

“(...) Sim, sim, hoje em dias somos nós que escolhemos. Sabemos que o mercado está volátil e sabemos que se não for aqui será noutro lado então, claramente que sim, se a empresa não tiver com os valores e este regime flexível de trabalho saímos do projeto. (...)” Entrevistado 16

“(...) a nossa geração é muito de que não há um emprego para a vida, se não estou bem posso mudar e, às vezes, mudamos vezes a mais, falta-nos um bocado uma certa resiliência (...)” Entrevistado 14

- **Impulso ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal**

Quatro entrevistados consideram que a sua geração (Geração Z) foi responsável por impulsionar a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, valorizando-o mais do que as gerações anteriores. Este reconhecimento está evidenciado, por exemplo, na Entrevista 13.

“(...)Eu acho que nós, a Geração Z, somos aquela que chegou à frente e afirmou no mercado esta questão da vida pessoal e as empresas pararam e pensaram ok se nós não nos adaptamos não vamos conseguir acompanhar o mercado. Diria mesmo que foi a nossa geração que acabou por impulsionar esta conciliação, flexibilidade profissional e pessoal. (...)” Entrevistado 13

3.5.2 Percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para as gerações anteriores

No que concerne a esta categoria destacam-se as diferentes perspetivas sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das gerações anteriores à Geração Z, neste caso os *Baby Boomers*, a Geração X e os *Millennials*, identificadas pelos participantes segundo a sua experiência.

- **Desvalorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal**

Esta subcategoria foi assunto por quatro participantes que observaram que as gerações anteriores desvalorizavam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Para estes vigorava o trabalho, impulsionado por questões financeiras e uma cultura corporativa que valorizava longas horas de dedicação ao emprego, em detrimento de tempo dedicado à vida pessoal.

“(...) Acho que nas gerações anteriores não havia conciliação, não havia vida pessoal, acho que não se pensava nisso, pensavam em trabalhar, trabalhar e trabalhavam muito mais que nós e, portanto, a vida pessoal não havia.(...)” Entrevistado 3

“(...) A geração do meu pai seguia um padrão de as pessoas trabalharem muito e, então, esqueciam-se um bocadinho da vida pessoal para depois, se calhar, crescer com a vida familiar. (...) O meu pai está-me sempre a dizer que agora estou na fase em que tenho que poupar dinheiro, para comprar uma casa e os meus pais seguiram muito esse caminho para agora estarem mais relaxados.” Entrevistado 5

Contudo, três participantes mencionaram que a geração *Millennial* começou a valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, embora de forma menos intensa do que a geração Z.

“(...) Os millennial começaram a atribuir maior importância ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal mas considero que muito impulsionado pelo COVID-19 porque

grande parte das empresas não tinha concílio entre a parte pessoal e profissional e, portanto, acredito que o COVID trouxe esta pequena mudança de mindset deles. (...)”

Entrevistado 1

- **Prioridade profissional**

Muitos participantes (n=10) mencionaram a tamanha dedicação ao trabalho como uma das características mais marcantes das gerações anteriores. Nesta subcategoria, foi frequentemente mencionado que, em procura de sucesso e reconhecimento profissional, a vida pessoal era negligenciada.

“(...) As grandes diferenças são o facto de eles, as gerações anteriores, serem muito direccionados e focados no trabalho e a principal vocação é o trabalho. (...)”

Entrevistado 1

“(...) sinto muito nas gerações anteriores que sempre foi normal trabalharem mais horas mesmo sem qualquer recompensa financeira por isso e sentem que quem não o faz está a dar menos ou não está tão comprometido com a empresa (...).” Entrevistado 16

“(...) A questão do trabalho tem um impacto maior na vida das gerações anteriores, (...) as pessoas trabalhavam mais e esse cuidado com o lado pessoal era negligenciado. (...)” Entrevistado 7

- **Resistência à mudança**

Sete entrevistados mencionaram que as gerações anteriores à Geração Z tinham um receio avultado à mudança de emprego e, por conseguinte, valorizavam a estabilidade de um emprego para a vida. Esta resistência à mudança resultava em permanecer numa única empresa por longos períodos, sem explorar outras oportunidades e, muitas vezes, sem realização pessoal.

“(...) Eu não consigo compreender como é que há aqui pessoas que só têm esta empresa como a realidade. (...) Não consigo compreender como as pessoas, da geração da minha mãe, se conformam que não são felizes no trabalho mas continuam ali porque têm medo de saltar, porque têm uma família, filhos para alimentar, filhos para cuidar e pronto acabam por se conformar que é isto, vou estar aqui como um robô e não vou contestar. (...) Eu vejo que estas gerações é trabalho, trabalho e depois

questionam-se vou agora saltar para quê se vou encontrar estes problemas em qualquer empresa. (...)” Entrevistado 8

“(...) Acho que as gerações anteriores viam e queriam um trabalho para a vida toda e tinham uma capacidade de sacrifício e resiliência muito maior a nível profissional devido a colocarem a parte profissional como o foco. (...)” Entrevistado 6

3.5.3 Perceção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a geração futura

Relativamente a esta categoria, esta caracteriza as exigências avultadas de uma geração futura quanto à sua vida pessoal, originando-se da subcategoria denominada de intensificação da prioridade da vida pessoal.

- **Intensificação da prioridade da vida pessoal**

Três entrevistas destacaram que a geração futura valorizará ainda mais a vida pessoal e que, consequentemente, o mercado pode não estar completamente preparado para atender às suas inúmeras exigências.

“(...) As gerações seguintes vão ser piores a nível da importância à vida pessoal. Uma geração que, para mim, tem três anos de diferença e já noto uma diferença nesse ponto (...) acho que a exigência vai ser cada vez maior, vai ser o trabalho quando eu quero e onde eu quero, algo que Portugal não está preparado para isto e vai ser muito difícil também essa adaptação.” Entrevistado 13

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste estudo, como já supramencionado, prende-se em explorar as relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal sob as percepções de colaboradores da Geração Z.

Os resultados deste estudo indicam que a vida profissional e pessoal dos profissionais de RH detêm uma relação bidirecional. Estes enfatizam uma necessidade premente de um equilíbrio satisfatório entre os dois domínios, possibilitando o envolvimento em múltiplos papéis por meio de uma gestão de tempo eficiente. Imensamente discutido nas entrevistas, estes efeitos corroboram a *teoria do enriquecimento*, que propõe que a influência mútua proveniente da ocorrência de eventos positivos entre diferentes dimensões da vida e o desenvolvimento de competências em uma dimensão impactam, positivamente, outras (Grenhaus & Powell, 2006; Pradhan, 2016; Sirgy & Lee, 2016). Todavia, as elevadas cargas de trabalho fora do horário laboral, a falta de flexibilidade e a complexidade, simultânea, de trabalhar e estudar resultam em conflitos significativos que, quando vivenciados continuamente, reduzem a satisfação com a vida em geral (Allen *et al.*, 2000; Andrade, 2015; Frone *et al.*, 1992; Oliveira *et al.*, 2013; Sirgy & Lee, 2018). Compreende-se, portanto, que a influência mútua é evidente mas depende das circunstâncias individuais e do suporte organizacional disponível. Estas conclusões corroboram o mencionado por Voydanoff (2004) aquando da referência de que o conflito e o enriquecimento na interação entre a vida profissional e pessoal podem ocorrer em simultâneo e influenciar a experiência dos profissionais. Isto evidencia-se exímio na compreensão de como eventos em uma dimensão afetam, diretamente, a outra impactando o equilíbrio e a satisfação dos demais.

A Geração Z valoriza, profundamente, a vida pessoal e procura equilibrar os seus objetivos profissionais com as suas necessidades individuais (Montana & Petit, 2008; Larkin *et al.*, 2018). Neste estudo, esta geração demonstra uma tendência para, no início de carreira, priorizar o trabalho, impulsionados pelo desejo de crescimento profissional (Lev, 2021; Mahmoud *et al.*, 2021; Racolta-Paina & Irini, 2021). No entanto, esta preferência é complementada por uma procura contínua de estratégias que propiciem um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, evidenciando uma consciencialização sobre a importância desses domínios para o bem-estar individual. Isto ocorre porque a percepção de equilíbrio é altamente individualizada e influenciada pelos princípios, objetivos e preferências de cada indivíduo (Kossek *et al.*, 2014)

Compreende-se, desta forma, que além de aspirar o crescimento profissional, os profissionais da Geração Z, valorizam avultadamente a capacidade de integrar, eficazmente, a vida profissional e pessoal.

No âmbito organizacional, compreende-se a importância crítica de práticas de conciliação inerentes aos interesses da Geração Z. A revisão da literatura e os dados das entrevistas convergem ao destacar que organizações que adotam políticas "amigas da família" na sua cultura não apenas atendem às aspirações dos colaboradores, mas também fortalecem a percepção de que a empresa se preocupa genuinamente com o seu bem-estar pessoal (Andrade, 2015; Kelly *et al.*, 2008). A possibilidade de flexibilidade de horários e regimes de trabalho emergem como preferências centrais, evidenciando a tamanha necessidade de autonomia e controle sobre as suas responsabilidades (Anderson *et al.*, 2002; Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020). Esta preferência, consistente com as conclusões de Guerreiro *et al.* (2006), sugere que a flexibilidade pode mitigar o stress e aumentar a satisfação, refletindo um desejo por um equilíbrio mais harmonioso entre a vida profissional e pessoal ao facilitar a articulação entre as exigências profissionais e pessoais. Além disso, os benefícios sociais, como o seguro de saúde, apoio psicológico e dias extras de férias, detiveram, também, um impacto positivo na conciliação entre a vida profissional e pessoal, ao contribuir para o aumento do comprometimento, desempenho e bem-estar (Bhende *et al.*, 2020; Lazar *et al.*, 2010; Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020; Sánchez-Vidal *et al.*, 2012). Compreende-se, assim, que a eficácia das políticas de conciliação depende de uma profunda atenção às necessidades e expectativas individuais dos colaboradores, reconhecendo a importância de práticas personalizadas que propiciem o bem-estar (Andrade, 2015; Kelly *et al.*, 2008).

Conforme referenciado na literatura, a Geração Z destaca-se das demais pelas suas expectativas elevadas no ambiente de trabalho, motivados pela mudança e constante procura por desafios. Estes profissionais valorizam a vida pessoal e um ambiente de trabalho que não comprometa o tempo dedicado ao lazer, socialização e interesses pessoais (Hendriana *et al.*, 2023). A facilidade com que mudam de emprego, evidenciando que, caso sintam que as suas necessidades não são atendidas, não hesitam em procurar novas oportunidades em outras organizações (Desai & Lele, 2017; Lev, 2021), demonstra uma menor tolerância para situações que não atendam às suas expectativas. Este comportamento imediatista e menos paciente em relação à resolução

de problemas reflete, por sua vez, uma resposta adaptativa à volatilidade do mercado de trabalho e uma resistência a modelos de trabalho inflexíveis e rígidos. Comparativamente, os resultados indicam fortemente que as gerações anteriores, nomeadamente os *Baby Boomers*, a Geração X e os *Millennials* operavam sob uma lógica de necessidade e de sobrevivência, onde a segurança financeira e a lealdade à empresa eram altamente valorizadas, em detrimento das preocupações com as suas necessidades pessoais (Berkup, 2014; Clark, 2017; Santos & Mendes, 2013). Este contraste marcante com a visão mais flexível e holística da Geração Z evidencia-se influenciado por experiências e eventos históricos que moldam os valores e comportamentos de cada geração (Sullivan *et al.*, 2009; Kupperschmidt, 2000). Finalmente, a Geração Z antecipa uma valorização assoberbada do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para as gerações futuras, sugerindo uma continuidade e expansão das tendências observadas nestes profissionais, indicando uma evolução progressiva nos valores de trabalho, onde as próximas gerações terão expectativas ainda mais elevadas em termos de flexibilidade e qualidade de vida (McCrindle, 2021).

Esta investigação teve como principal objetivo compreender as relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z, a partir da seguinte questão de investigação: “Como é que os colaboradores da Geração Z percebem a relação entre a vida profissional e pessoal?”. O desejo significativo de alcançar níveis elevados de qualidade de vida tem fortalecido a emergência do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o qual tem acompanhado as mudanças organizacionais num contexto cada vez mais exigente e dinâmico (Haar *et al.*, 2014).

Os resultados desta investigação demonstram que alcançar um equilíbrio, de tempo e energia, entre a vida profissional e pessoal requer uma relação bidirecional entre os dois domínios. No entanto, os profissionais de Recursos Humanos reconhecem enfrentar desafios na conciliação, influenciados por cargas de trabalho intensas, dificuldades na gestão do tempo e múltiplas responsabilidades (Andrade, 2015; Oliveira *et al.*, 2013; Sirgy & Lee, 2018).

Além disso, o estudo evidencia a importância de organizações que promovem a conciliação, onde práticas de flexibilidade e benefícios sociais são determinantes para proporcionar melhorias na gestão de tempo e mitigar potenciais conflitos associados a outras responsabilidades compromissos (Allen, 2001; Guerreiro *et al.*, 2006; Perrigino *et al.*, 2018; Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020).

Finalmente, apesar das discrepâncias inerentes entre as diversas gerações, a Geração Z distingue-se pela ênfase atribuída à vida pessoal (Berkup, 2014; Clark, 2017; Santos & Mendes, 2013). Esta mudança de paradigma representa um ponto de viragem no ambiente profissional, evidenciando uma valorização intensa do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Este contraste com as gerações anteriores, que primavam a dedicação e o compromisso com o trabalho, sublinha a singularidade da Geração Z num contexto laboral cada vez mais dinâmico, flexível e adaptável.

Esta compreensão visa, desta forma, orientar pesquisas futuras na exploração de estratégias mais eficazes para apoiar profissionais em início de carreira na gestão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, promovendo ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Limitações do estudo e investigação futura

No decorrer desta investigação, foram identificadas algumas limitações que requerem atenção especial para orientar direções futuras. Primeiramente, proveniente da emergência gradual da Geração Z no mercado de trabalho, constatou-se uma lacuna substancial na literatura científica que aborde, detalhadamente, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal desta geração, o que restringiu a profundidade da análise neste estudo. Ademais, a dificuldade em conseguir uma amostra equitativamente distribuída entre indivíduos do sexo masculino e feminino emergiu como uma limitação significativa. A realização das entrevistas de forma remota pode ter influenciado a espontaneidade e riqueza das respostas dos participantes. Finalmente, reconhece-se que a abordagem qualitativa adotada neste estudo apresenta desafios quanto à generalização dos resultados, dificultando a extrapolação das conclusões para outros contextos ou grupos de indivíduos.

Em termos de investigação futura, seria benéfico explorar, minuciosamente, as diferenças de género na percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal entre os profissionais da Geração Z, utilizando métodos quantitativos para uma análise mais abrangente. Para além disso, estudos futuros devem considerar a inclusão de profissionais de RH de diferentes gerações para explorar se as percepções e práticas relacionadas ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal diferem quando comparadas com os profissionais da Geração Z. Essa abordagem permitirá uma comparação intergeracional robusta e fornecerá *insights* sobre a evolução das práticas de conciliação ao longo do tempo.

Contributos da investigação para a teoria e para a prática

A presente investigação preenche uma lacuna nos estudos dedicados à conciliação entre a vida profissional e pessoal de profissionais em início de carreira. Enquanto a maioria das investigações se concentra em profissionais e gerações com responsabilidades familiares estabelecidas, este estudo revela que mesmo indivíduos sem filhos e/ou dependentes enfrentam desafios significativos na procura pelo equilíbrio entre os dois domínios. Esta constatação sublinha a pertinência de expandir as teorias do equilíbrio trabalho-família para incorporar as experiências específicas dos profissionais

menos estudados até então. Desta forma, apreende-se evidente uma necessidade teórica de explorar como os profissionais da Geração Z gerem as suas aspirações pessoais, bem-estar emocional e desenvolvimento profissional sem as pressões tradicionais relacionadas à parentalidade.

Os *insights* obtidos fornecem orientações pertinentes para auxiliar as empresas no desenvolvimento de políticas e práticas de Recursos Humanos que promovam o bem-estar e a produtividade da Geração Z, tais como programas de flexibilidade de horários, benefícios relacionados à saúde mental e apoio ao desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, este tudo contribui para as organizações que almejam atrair e reter talentos da Geração Z, ao recomendar a implementação de medidas como oferta de horários flexíveis, a criação de um ambiente de trabalho positivo e acolhedor e o investimento em programas de desenvolvimento de habilidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldjic, K., & Farrell, W. (2022). Work and Espoused National Cultural Values of Generation Z in Austria. *European Journal of Management Issues*, 30(2), 100-115. <https://doi.org/10.15421/192210>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerlly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 781-810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCa Revista de Educação e Humanidades*, 8(8), 117-130. <https://doi.org/10.30827/dreh.v0i8.6913>
- Andrade, C. (2017). Percepções dos colaboradores sobre medidas organizations de conciliação da vida profissional e familiar. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(3), 46-63. <https://doi.org/10.18226/23190639.v4n3.03>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (Trad. Portuguesa). Edições 70
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*. Edições 70
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Barros, L. (2020). A relação trabalho-família e o conflito entre papéis. *Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas*, 1(1), 102-115.
- Bataineh, A. K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in geration Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work-life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24(3), 280-297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>

- Carlomagno, M. C., & da Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1).
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Constanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Costa, R. (2014). *Ridendo Castigat Mores. A transcrição de entrevistas e a (re) construção social da realidade* In Actas do VIII Congresso Português de Sociologia: “40 Anos de Democracia(s): Progressos, Contradições e Prospetivas”.
- Coutinho, C. M. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª edição). Almedina.
- Culpin, V., Millar, C., & Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: Managerial challenges of four social generations in the organisation. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 1-4. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0231>
- Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating Internet, social networks and workplace – a case of generation Z students. *Journal of Commerce and Management Thought*, 8(4), 802-815. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2017.00050.7>
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding in the impact of Generation Z on risk management – A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- Eberman, L., Mazerolle Singe, S., & Eason, C. M. (2019). Formal and informal work-life balance practices of athletic trainers in collegiate and university settings. *Journal of Athletic Training*, 54(5), 556-561. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-245-17>
- Erdogan, I., Ozcelik, H., & Bagger, J. (2021). Roles and work-family conflict: how role salience and gender come into play. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1778-1800. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588346>
- Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.

- Frone, M. R., Russel, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Familiar: Manual para as empresas* (4ª edição revista e atualizada). CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/3130/1/boas_praticas_de_conciliacao.pdf
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Half, R. (2015). Get Ready for Generation Z. *Robert Half*, 1-21. <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/research/get-ready-for-generation-z>
- Halrynjo, S. (2009). Men's work-life conflict: Career, care and self-realization: Patterns of privileges and dilemmas. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 98-125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00432.x>
- Hendriana, E., Christopher, A., Zain, H. O. A., & Pricilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(1), 124-143. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 24(3), 363-372. <https://doi.org/10.14417/ap.176>

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ireson, R., Sethi, B., & Williams, A. (2018). Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWPs): An international scoping review. *Health & Social Care in the Community*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/hsc.12347>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Transaction Publishers.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, A. L., & Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349. <https://doi.org/10.1080/19416520802211610>
- Kelly, K. (2017). A different type of lighting research- A qualitative methodology. *Lighting Research & Technology*, 49(8), 933-942. <https://doi.org/10.1177/1477153516659901>
- Khan, O. F., & Fazili, A. I. (2016). Work life balance: A conceptual review. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2), 1-25.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation Management and Education Excellence Through Vision*, 6019-6030.
- Koon, V. Y. (2022). A multilevel analysis of work-life balance practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 429-450. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12268>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. *Work and Wellbeing*, 3, 295-319. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell030>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for affective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Larkin, C. M., Jancourt, M., & Hendrix, W. H. (2018). The Generation Z world: Shifts in urban design, architecture and the corporate workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(3), 230-242.

- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. I. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies Journal*, 13(1), 201-214.
- Levickaitė, R. (2010). Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Creativity Studies*, 3(2), 170-183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Lewis, S., Rapoport, R., & Gambles, R. (2003). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 824-841. <https://doi.org/10.1108/02683940310511908>
- Liu, N. C., & Wang, C. Y. (2011). Searching for a balance: work-family practices, work-team design, and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2071-2085. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580178>
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions, SHRM Research. *Society for Human Resources Management*, 2(10). 1-12. http://old.adapt.it/adaptindice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Maia, K., Alloufa, J. M., & Araújo, R. M. (2015). Interação trabalho e família: o enriquecimento como implicação da acumulação de papéis. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 158-179. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.425>
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations* (3rd edition). McCrindle Research.
- McCrindle, M. (2021). *Generation alpha*. McCrindle Research.
- Moreira, T. A. C. (2017). A conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar no movimento do trabalho 4.0. *Labour & Law Issues*, 3(1), 1-31. <https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/6857>
- Okros, A. (2020). Generational Theory and Cohort Analysis. In Springer (ed.), *Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace*, 33-51. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25726-2_2
- Oliveira, L. B. D., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 418-437. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Ciências da Administração*, 22(57), 8-21. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>

- Perrigino, M. B., Dunford, B. B., & Wilson, K. S. (2018). Work-family backlash: The “dark side” of work-life balance (WLB) policies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 600-630. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0077>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Pinto, I. F., Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: perspectiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 14, 30-34.
- Poelmans, S. A., Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving work-life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 227-238. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.227>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and decisions at the family-work interface. *Journal of Management*, 36(4), 1011-1039. <https://doi.org/10.1177/0149206309350774>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468647>
- Pradhan, G. (2016). *Conceptualising work-life balance*. Institute for Social and Economic Change.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work-life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3), 15-29. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Editora Gradiva.
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in generation Z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 62-66. <https://doi.org/10.9790/08372505106266>
- Racolta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.
- Rajput, N., Bhatia, S. P., & Malhotra, B. (2019). Generational diversity: An exploratory study on managing multigenerational workforce, a sustainable solution. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(3), 37-43.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work-life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International of Sociology and Social Policy*, 42(11/12), 1028-1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>
- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.

- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Revista Evidência*, 4(4), 129-148.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, O. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in Great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645-661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561219>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. *Revista E-Psi*, 3(2), 14-30.
- Santos, L. C. F., & Mendes, A. M. C. P. (2013). O perfil do novo profissional da geração Y – fase 2. *Caderno de Programa de Apoio à Iniciação Científica*, 14(1), 59-72. <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/7>
- Schenarts, P. J. (2020). Now arriving: surgical trainees from generation Z. *Journal of Surgical Education*, 77(2), 246-253. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2019.09.004>
- Sem, C., & Hooja, H. (2018). Work-life balance: an overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7(1), 1-7.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2016). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 11, 1059-1082. <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9419-6>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research: methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00054.x>
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>

- Tan, S. H. E., & Chin, G. F. (2023). Generational effect of nurses' work values, engagement, and satisfaction an acute hospital. *BMC Nursing*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2>
- Thach, L., Rieww, S., & Camillo, A. (2021). Generational cohort theory and wine: analyzing how gen Z differs from other American wine consuming generations. *International Journal of Wine Business Research*, 33(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2019-0061>
- Tuner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrativa model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Voydanoof, P. (2004). Implications of work and community demands and resources of work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.4.275>
- Waroruntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 286-300. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wood, J., Oh, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth edition). SAGE.
- Young, L. and Kleiner, B.H. (1992). Work and family: Issues for the 1990s. *Women in Management Review*, 7(5), 24-28. <https://doi.org/10.1108/09649429210016151>

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado



Declaração de Consentimento Informado

A presente investigação académica “Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na perspectiva de colaboradores da Geração Z” surge no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, e tem como principal objetivo explorar e compreender as relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z.

Assim, visando contribuir para o enriquecimento deste tema, torna-se necessário a participação de colaboradores nascidos entre o ano de 1995 e o ano de 2012 (Geração Z) que exerçam funções na área de recursos humanos e, ainda, com uma antiguidade na organização, pelo menos, de seis meses.

O método anteposto para a recolha de informação é a entrevista semiestruturada, sujeita a gravação em áudio, propício à análise e compreensão integral dos factos e relatos de cada participante. Esta com direito a interrupção a qualquer momento e, imediatamente, eliminada após a transcrição comporta dois grupos: um primeiro grupo referente às questões sociodemográficas e, um segundo grupo com questões de exploração à temática. Todos os dados recolhidos serão codificados para garantir a confidencialidade e anonimato servindo, exclusivamente, para fins académicos.

O resultado deste estudo, orientado pela Professora Doutora Eva Cristina Lousã, será apresentado no ISCAP podendo, em caso de esclarecimentos adicionais e informações dos resultados conseguidos entrar em contacto através do endereço de e-mail: beatriz.f.g@hotmail.com.

Informado/a sobre os objetivos e a natureza dos procedimentos de investigação declaro que concordo, voluntariamente, participar no estudo em questão, ao mesmo tempo que permito a gravação da entrevista.

Assinatura do/a Participante: _____ Data: __/__/__

Assinatura da Investigadora:

Data: __/__/__

Apêndice II – Guião da Entrevista – Questões Sociodemográficas



O presente estudo “Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na perspetiva de colaboradores da Geração Z” surge no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, e tem como principal objetivo explorar e compreender as relações estabelecidas entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores da Geração Z. De mencionar que, todos os dados recolhidos serão codificados para garantir a confidencialidade e anonimato servindo, exclusivamente, para fins académicos.

Grata pela colaboração!

Questões Sociodemográficas

Data Entrevista:

Número Entrevista:

1. Idade:
2. Género:
3. Estado civil:
4. Filhos:
5. Área de formação:
6. Função que desempenha atualmente:
7. Tempo na função:
8. Antiguidade na organização:
9. Modalidade de trabalho:

Apêndice III – Guião da Entrevista – Questões da Entrevista



Questões Entrevista:

1. O que entende por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?
2. Como descreve a relação que estabelece entre o seu trabalho e a sua vida pessoal?
3. Sente que a conciliação entre as duas esferas é um desafio? Que dificuldades encontra?
4. Acredita que a sua vida pessoal e/ou familiar compromete as suas obrigações profissionais? Se sim, porquê? E se não, porquê? Dê exemplos.
5. E ao contrário, acredita que o domínio profissional compromete os encargos pessoais e familiares? Se sim, porquê? E se não, porquê? Exemplifique, por favor.
6. Considera que confere maior prioridade a um domínio da sua vida? Ou seja, neste momento privilegia o trabalho em detrimento da vida pessoal ou vice-versa? Porquê?
7. Sente, em algum momento, que já sacrificou compromissos pessoais em prol do seu trabalho? E vice-versa considera que já sacrificou propostas profissionais devido às suas responsabilidades pessoais? Fê-lo porquê?
8. Encara o trabalho e a vida pessoal como esferas que se influenciam positivamente? Isto é, facilitam-se mutuamente, nomeadamente, experiências no contexto profissional proporcionam melhorias no contexto familiar e vice-versa?
9. Sente que a organização em que se encontra adota uma cultura de preocupação e compreensão relativamente à conciliação do trabalho e da vida pessoal dos colaboradores? Isto é, sente que a organização demonstra flexibilidade face a tarefas não laborais (eventos pessoais, compromissos familiares) ou, pelo contrário, dificulta a realização das mesmas?
10. Que medidas de conciliação existem implementadas na sua organização?
11. Que medidas gostaria que fossem implementadas?
12. Experiencia e/ou já experienciou algum tipo de discriminação por fazer uso das práticas e políticas facilitadoras para a conciliação? Se sim, de que forma? (Como por exemplo: entraves de progressão de carreira, demissão, atribuição de cargos inferiores, etc.)
13. Na sua opinião, quais são as principais diferenças que relata entre a sua geração e as anteriores (Boomers, Geração X, Millennials) no que concerne ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?
14. Pretende acrescentar alguma informação que considere importante para o desenvolvimento deste estudo?