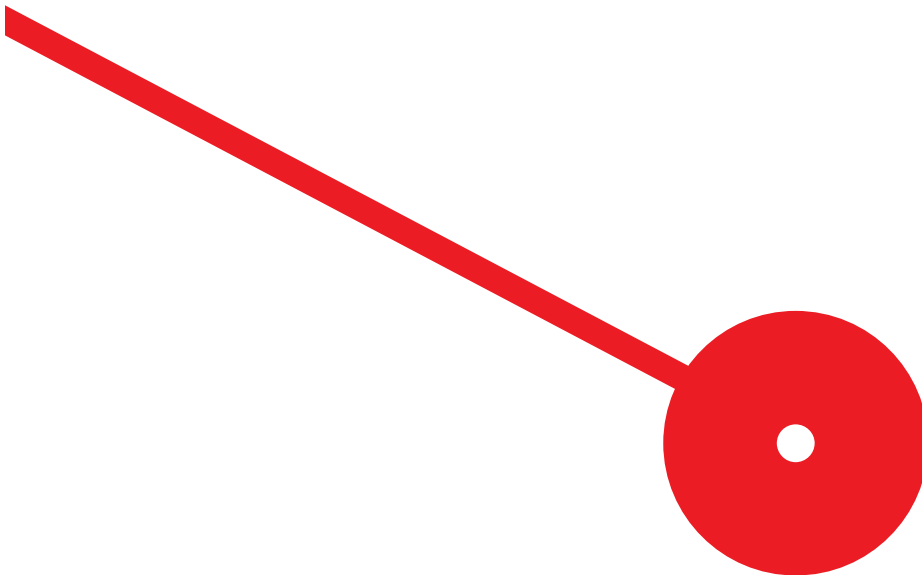




# O Impacto do *Work Life Balance* na Intenção de *Turnover* em Diferentes Gerações

Maria Francisca Ferreira do Santos

12/2025

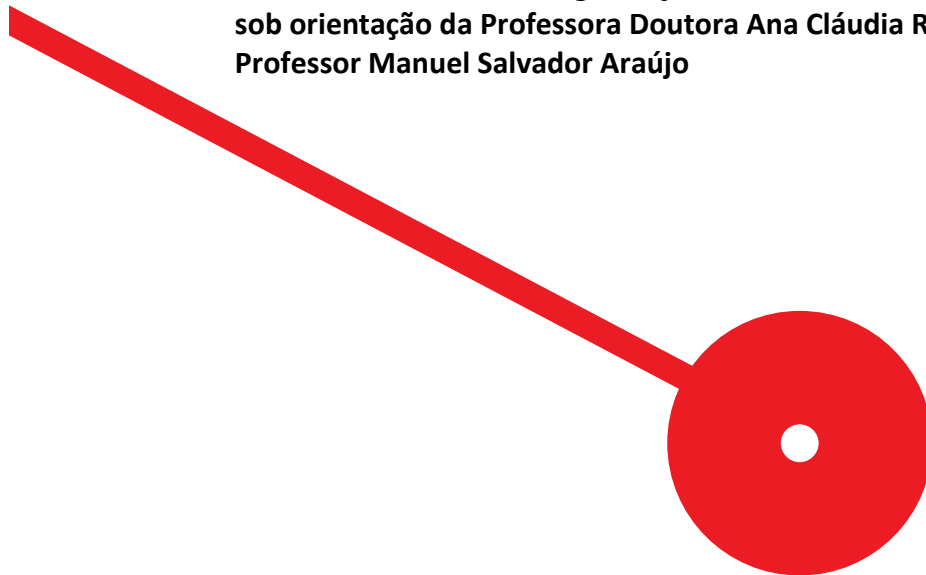




# *O Impacto do Work Life Balance na Intenção de Turnover em Diferentes Gerações*

Maria Francisca Ferreira dos Santos

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas,  
sob orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e do  
Professor Manuel Salvador Araújo**



*“Whatever you can do or dream you can, begin it.”*

Wolfgang von Goethe

## Agradecimentos

Mais um capítulo escrito no livro da vida. Foi um caminho de desafio e descoberta, de quedas e recomeços, de aprendizagens e superações. Cresci, transformei-me e, sobretudo, provei a mim mesma que a força nasce nos momentos em que tudo parece incerto. E, por isso, resta agradecer a todos que ajudaram a escrever estas páginas.

*In memoriam — à minha avó, que é e será sempre a minha maior inspiração.*

A minha pessoa preferida, que me ensinou que a beleza está nas coisas simples e que o amor verdadeiro é aquele que se dá sem medida. Com tão pouco e ao com tanto para dar. És a voz que me guia mesmo quando o silêncio fala mais alto.

Aos meus pais: à minha mãe, por me ensinar o significado da força, da entrega e do amor incondicional. Por acreditar sempre em mim, por me amparar nas incertezas e celebrar comigo cada vitória; ao Luís, pela serenidade e pelas palavras certas no momento certo e me lembrar, sempre, do meu valor. A ambos, pelo abraço quentinho que têm sempre pronto, por serem colo e casa.

Ao Álvaro, meu companheiro de vida, que a vida colocou lado a lado porque sabia que caminharemos sempre de mãos dadas quaisquer que sejam as circunstâncias ou desafios para superar. Por me mostrar que o amor também é paciência, rir no meio do caos, comidinha maravilhosa, é perguntar vezes sem conta “*Quantas páginas tens? Já tens muitas, está quase!*” e pelas palavras de força (não só, mas também) ao longo de todo este percurso.

À Gabi, minha eterna amiga e conselheira, a quem sou eternamente grata. A sensatez no meio do (nosso) caos e a voz da razão quando tudo parecia incerto. Pela generosidade, bondade e amizade que nunca falha e por estar sempre presente em todas as versões de mim.

Aos meus amigos. Ao Edu, Marco e Picota, por me darem balões de oxigénio nos momentos mais difíceis, pela amizade pura e descomplicada. À Bárbara, Rita e Rodrigo, companheiros e amigos desta aventura académica, pelas conversas, momentos partilhados e pela entajuda constante. Só quem passa por este percurso compreende verdadeiramente o seu desafio.

**A todos vocês, a vida é mais fácil e muito mais bonita convosco!**

Ao Hugo, antigo colega de trabalho, que me empurrou para este desafio com um sorriso e a frase “*Maria Chica, estás a ficar velha.*”. E era mesmo o momento de recomeçar.

À Dra Filipa, que não me deixou cair e que me foi fortalecendo em todos os tropeços que a vida me passou. Por me fazer perceber que sentir é um ato de coragem e que tudo tem o seu tempo. A vida foi mais fácil consigo.

Aos meus orientadores, Professora Ana Cláudia e Professor Salvador Araújo por compreenderem como foi duro e turbulento este processo e estarem ainda assim sempre disponíveis para me apoiar e aconselhar. Pela paciência, disponibilidade e confiança e por me guiarem com sabedoria e empatia.

A todos os que, de algum modo, tocaram este caminho, com palavras, gestos, sorrisos ou silêncios, obrigada por me ajudarem a escrever este capítulo.  
**Ele é meu, mas é também vosso.**

## **Resumo:**

As transformações sociais e organizacionais das últimas décadas têm vindo a alterar a forma como o trabalho se articula com as restantes dimensões da vida, tornando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (*Work Life Balance*) um desafio crescente para indivíduos e organizações. A pressão para conciliar diferentes papéis e a coexistência de múltiplas gerações no mercado de trabalho têm suscitado novas reflexões sobre o *Work Life Balance* (WLB) e sobre a forma como este se relaciona com a Intenção de *Turnover* (IT). O presente estudo procurou compreender de que modo o WLB influencia a IT, analisando ainda as diferenças geracionais e o impacto de variáveis sociodemográficas e contextuais. Para o efeito, foi desenvolvido um estudo quantitativo, envolvendo 205 participantes pertencentes às gerações X, Y e Z. Os instrumentos de recolha de dados basearam-se em escalas validadas na literatura, devidamente adaptadas ao contexto português. Os resultados demonstraram uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o WLB e a IT, sugerindo que níveis mais elevados de equilíbrio se associam a uma menor IT. Verificou-se ainda que o WLB exerce um impacto preditor na IT, confirmando a sua relevância na compreensão dos comportamentos de permanência nas organizações. Foram igualmente observadas diferenças significativas nas perceções de WLB e IT em função do género, das habilitações literárias e do regime de trabalho, bem como diferenças relevantes entre gerações, com a Geração Z a evidenciar níveis mais elevados de intenção de *turnover* em comparação com as gerações X e Y. Para além do contributo teórico, que passa pelo aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre WLB e a IT num enquadramento geracional, tema ainda pouco explorado no contexto português, estudo apresenta implicações práticas para a gestão de recursos humanos, reforçando a importância de políticas organizacionais que promovam o WLB e que respondam às especificidades e expectativas de cada geração. São ainda sugeridas futuras linhas de investigação que permitam alargar o estudo a diferentes contextos organizacionais e aprofundem estas relações em diferentes contextos organizacionais e em Portugal.

**Palavras-chave:** *Work Life Balance*; Intenção de *Turnover*; Gerações; Gestão de Recursos Humanos

**Abstract:**

*The social and organizational transformations of recent decades have changed the way work integrates with other dimensions of life, making the balance between professional and personal spheres (Work-Life Balance – WLB) an increasing challenge for both individuals and organizations. The pressure to reconcile multiple roles and the coexistence of different generations in the labour market have prompted renewed reflections on WLB and its relationship with Turnover Intention (TI). This study aimed to understand how WLB influences TI, while also examining generational differences and the impact of sociodemographic and contextual variables. To this end, a quantitative study was conducted with 205 participants belonging to Generations X, Y, and Z. The data collection instruments were based on validated scales from the literature, duly adapted to the Portuguese context. The results revealed a negative and statistically significant relationship between WLB and TI, suggesting that higher levels of balance are associated with lower turnover intention. WLB was also found to have a predictive effect on TI, confirming its relevance in understanding employees' retention behaviour. Significant differences were observed in the perceptions of WLB and TI according to gender, educational level, and work regime, as well as between generations, with Generation Z showing higher levels of turnover intention compared to Generations X and Y. Beyond its theoretical contribution—deepening the understanding of the relationship between WLB and TI within a generational framework, a topic still scarcely explored in the Portuguese context—this study presents practical implications for human resource management, reinforcing the importance of organizational policies that promote WLB and address the specificities and expectations of each generation. Future research is suggested to extend this analysis to different organizational contexts and to further explore these relationships within the Portuguese labour landscape.*

**Keywords:** *Work Life Balance; Turnover Intention; Generation; Human Resources Management*

# Índice

<b>Capítulo – Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1 Enquadramento Teórico .....	4
1.1 <i>Work Life Balance</i> .....	4
1.2 Intenção de <i>Turnover</i> .....	9
1.3 Gerações .....	14
1.3.1 Geração X (1965 – 1980) .....	16
1.3.2 Geração Y (1981 – 1996) .....	18
1.3.3 Geração Z (1997 – 2012).....	19
1.4 O <i>Work Life Balance</i> e a Intenção de <i>Turnover</i> nas Gerações .....	21
<b>Capítulo II – METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
2 Metodologia de Investigação.....	27
2.1 Objetivos do Estudo .....	27
2.2 Metodologia do Estudo.....	27
2.3 Recolha, Tratamento de Dados e Cuidados Éticos.....	28
2.4 Instrumentos de Medida .....	29
2.5 Caraterização da Amostra.....	31
<b>Capítulo III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
3 Apresentação e Discussão dos Resultados .....	34
3.1 Estudo Descritivo .....	34
3.2 Estudo de Fiabilidade .....	37
3.3 Estudo de Normalidade .....	39
3.4 Estudo de Correlações .....	40
3.4.1 Correlações por Geração .....	44
3.5 Estudos Preditivos .....	47

3.6	Estudos Exploratórios.....	49
3.7	Estudos Comparativos .....	57
<b>Capítulo IV – Conclusão .....</b>		<b>60</b>
4	Conclusão .....	60
4.1	Contributos para a Gestão.....	62
4.2	Limitações e Sugestões para Investigações Futuras .....	64
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>66</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>80</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>"The employee turnover decision process"</i> .....	11
<b>Figura 2</b> <i>Reta de regressão Linear Simples do WLB na IT (n=205)</i> .....	48
<b>Figura 3</b> <i>Comparação das médias da Interferência do Trabalho na Vida Pessoal nos diferentes grupos de Habilitações Literárias (n=205)</i> .....	52
<b>Figura 4</b> <i>Comparação das médias de WLB e das suas subescalas nos diferentes Regimes de Trabalho (Kruskal-Wallis) (n=205)</i> .....	56

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> <i>Definições e evolução do conceito de WLB</i> .....	7
<b>Tabela 2</b> <i>Dados Sociodemográficos</i> .....	32
<b>Tabela 3</b> <i>Dados Socioprofissionais</i> .....	33
<b>Tabela 4</b> <i>Estatística Descritiva (médias dos itens) das Variáveis</i> .....	35
<b>Tabela 5</b> <i>Médias e Desvios Padrão dos itens de Work Life Balance por ordem descendente</i> .....	36
<b>Tabela 6</b> <i>Médias e Desvios Padrão dos itens de Intenção de Turnover por ordem descendente</i> .....	37
<b>Tabela 7</b> <i>Consistência Interna da Escala de Work Life Balance</i> .....	38
<b>Tabela 8</b> <i>Consistência Interna da Escala Intenção de Turnover</i> .....	38
<b>Tabela 9</b> <i>Testes de Normalidade das Escalas e Subescalas (n=205)</i> .....	39
<b>Tabela 10</b> <i>Assimetria e Curtose das Escalas e Subescalas (n=205)</i> .....	40
<b>Tabela 11</b> <i>Estudo de Correlações Pearson entre WLB e IT (n=205)</i> .....	42
<b>Tabela 12</b> <i>Estudo de Correlações (rho) Spearman entre as variáveis de WLB e IT (n=205)</i> .....	43
<b>Tabela 13</b> <i>Correlações de Pearson entre WLB e IT segundo cada Geração (n=205)</i> .....	45
<b>Tabela 14</b> <i>Correlações de Spearman entre WLB e IT segundo cada Geração (n=205)</i> .....	46
<b>Tabela 15</b> <i>Regressão Linear Simples do WLB na IT (n=205)</i> .....	48
<b>Tabela 16</b> <i>Descritivas por Género (n=205)</i> .....	50
<b>Tabela 17</b> <i>Teste t de Student usando o Género (n=205)</i> .....	51

<b>Tabela 18</b> <i>Elementos do teste Kruskal-Wallis da comparação das médias da Interferência do Trabalho na Vida Pessoal nos diferentes grupos de Habilitações Literárias (n=205).....</i>	53
<b>Tabela 19</b> <i>Listagem das Hipóteses 0 que relacionam as variáveis de WLB, suas subescalas e IT e o Regime de Trabalho (Kruskal-Wallis) (n=205).....</i>	54
<b>Tabela 20</b> <i>Teste ANOVA One-way (n=205) .....</i>	57
<b>Tabela 21</b> <i>Teste post hoc de Games–Howell para a IT entre as diferentes gerações (n=205).....</i>	58

## **Lista de abreviaturas**

WLB – *Work Life Balance*

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

BCSD – Business Council for Sustainable Development

WIPL – Work Interference with Personal Life

PLIW – Personal Life Interference with Work

WPLE – Work-Personal Life Enhancement

IT – Intenção de *Turnover*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

ATS – *Anticipated Turnover Scale*

### Introdução

Nas últimas décadas, as transformações económicas, tecnológicas e sociais têm alterado a forma como o trabalho se organiza e como se articula com as restantes dimensões da vida. A intensificação do ritmo laboral, a digitalização dos processos e a crescente permeabilidade entre o espaço profissional e pessoal têm tornado o equilíbrio entre vida profissional e pessoal um desafio para indivíduos e organizações (Greenhaus & Allen, 2011). Ao mesmo tempo, a coexistência de várias gerações no mercado de trabalho, cada uma com valores, motivações e expectativas distintas, tem desafiado as organizações a repensarem as suas práticas e políticas (Twenge & Campbell, 2012). Neste contexto, compreender a forma como o *Work Life Balance* (WLB) influencia a Intenção de *Turnover* (IT) e como essa relação varia entre diferentes gerações constitui um tema de interesse científico e organizacional.

A relevância deste tema decorre do paradoxo entre o reforço das políticas de conciliação entre a vida profissional e pessoal e a persistência de elevados níveis de *turnover* nas organizações. Apesar dos avanços na promoção do equilíbrio entre estas esferas, o *turnover* continua a representar um desafio estrutural para a gestão de pessoas, traduzindo-se em custos financeiros e humanos significativos e em impactos negativos sobre a produtividade e a coesão organizacional (Kelliher et al., 2019). Neste contexto, compreender as dinâmicas que ligam o WLB à IT torna-se essencial, sobretudo quando se considera o papel diferenciador das gerações na forma como percebem o trabalho. Pretende-se compreender se, e em que medida, o WLB contribui para reduzir a IT dos colaboradores, e se esta relação se manifesta de forma distinta entre as gerações X, Y e Z.

Do ponto de vista científico, este estudo é relevante por integrar três dimensões frequentemente analisadas de forma isolada: o WLB, a IT e as diferenças geracionais. Ao relacionar estas variáveis, procura-se preencher uma lacuna na literatura, especialmente no contexto português, onde a investigação empírica que cruza estas dimensões ainda é limitada. Do ponto de vista organizacional, a presente investigação procura contribuir

para o desenvolvimento de práticas de recursos humanos que respondam às necessidades das diferentes gerações, reforçando o WLB e eventualmente, a redução da IT.

Assim, a questão central que orienta esta dissertação é: **Como se relacionam o *Work Life Balance* e a Intenção de *Turnover* em diferentes gerações?**

A partir desta questão, emergem hipóteses que pressupõem, por um lado, que um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal se associa a uma menor intenção de *turnover*, e, por outro, que as gerações diferem na forma como percebem e valorizam este equilíbrio. Espera-se que as gerações mais jovens, como a Geração Z, revelem maior predisposição para mudar de emprego, mesmo perante condições de WLB satisfatórias, enquanto as gerações mais antigas possam demonstrar maior estabilidade e menor propensão para o *turnover*, mesmo em contextos de desequilíbrio.

A motivação científica subjacente a este estudo assenta na necessidade de compreender as bases que orientam as decisões de saída nas organizações. Assim, torna-se pertinente analisar como variáveis subjetivas (tais como a perceção de equilíbrio) influenciam a intenção de *turnover*. A perspetiva geracional oferece, deste modo, uma lente interpretativa que permite identificar padrões diferenciados de envolvimento e compromisso, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das transformações atuais no mundo do trabalho.

No que se refere à estrutura, a dissertação organiza-se em quatro capítulos que se articulam logicamente. O Capítulo I apresenta o enquadramento teórico do estudo, centrado nos conceitos de *Work Life Balance* (WLB) e Intenção de *Turnover* (IT), bem como nas características das gerações X, Y e Z. Este capítulo inclui a definição, evolução e principais dimensões do WLB, a conceptualização e fatores explicativos da IT, e a caracterização das gerações em análise, culminando com a exploração da relação entre o WLB e a IT nas diferentes gerações. O Capítulo II descreve a metodologia de investigação, apresentando os objetivos gerais e específicos, o desenho do estudo, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos éticos e a caracterização da amostra. O Capítulo III dedica-se à apresentação e discussão dos resultados, englobando os estudos descritivos, de fiabilidade, normalidade, correlações, regressões, análises exploratórias e comparativas. Este capítulo integra a interpretação dos resultados obtidos, articulando-os com o enquadramento teórico previamente desenvolvido. Por fim, o Capítulo IV apresenta a conclusão, onde se sintetizam os principais resultados e contributos do estudo,

destacando as implicações práticas para a gestão, as limitações da investigação e as sugestões para estudos futuros.

Em síntese, esta dissertação procura contribuir para uma compreensão mais profunda das dinâmicas contemporâneas do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e da sua influência nas intenções de permanência ou saída, considerando as diferenças geracionais como um fator decisivo. Ao fazê-lo, pretende oferecer um contributo científico relevante e um apoio prático à gestão de pessoas, num cenário organizacional marcado pela diversidade geracional e pela constante redefinição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal.

## 1 Enquadramento Teórico

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar teoricamente o objeto de estudo, apresentando os diferentes constructos em análise: o *Work Life Balance*, a Intenção de *Turnover* e caracterizações das diferentes Gerações, assim como estudos teóricos e empíricos sobre estes tópicos e as relações que têm entre si, numa perspetiva centrada no desenvolvimento das pessoas e nas organizações.

### 1.1 *Work Life Balance*

Atualmente, as fronteiras tradicionais entre a esfera profissional e a vida pessoal tornaram-se esbatidas (Mordi et al., 2024).

Com o desenvolvimento económico e a aceleração do ritmo de vida, a pressão laboral sobre os indivíduos tem vindo a aumentar, tornando o WLB uma questão cada vez mais relevante. No início do século XXI, a expansão da tecnologia e a crescente conectividade transformaram o WLB num desafio central enfrentados pelas organizações (Dias et al., 2022). Assim, é possível afirmar que o WLB deixou de ser apenas uma preocupação individual para se tornar num tema estratégico para organizações. Atualmente, este conceito é reconhecido como um componente fundamental para o bem-estar dos indivíduos, levando as organizações a implementar estratégias que promovam um equilíbrio efetivo entre a vida profissional e pessoal (Attar et al., 2021).

O uso do termo WLB surgiu nas primeiras discussões sobre os conflitos entre trabalho e família, resultado da introdução das mulheres no mercado de trabalho e no constante desafio que estas tinham em equilibrar os seus diferentes papéis (Roberts, 2007). Refletindo as transformações sociais da época, entre os anos 70 e o início dos anos 90, a investigação focou-se no conceito de “conflito trabalho-família”. Neste período, devido às alterações da dinâmica familiar tradicional, surgiu a necessidade de conciliar responsabilidades profissionais e domésticas, especialmente em famílias onde ambos os elementos do casal trabalhavam fora de casa (Rashmi & Kataria, 2022).

Originalmente o conceito “conflito trabalho-família” baseava-se na teoria de papéis e na ideia de conflitos inter-papéis no trabalho e na família, definido como a tensão que surge quando as exigências de um papel interferem no cumprimento das responsabilidades de outro (Greenhaus & Beutell, 1985).

A noção de equilíbrio trabalho-família, tal como é utilizada consensualmente na literatura atual (em substituição do conceito “conflito trabalho-família”), deriva das teorias de equilíbrio de papéis, e define-se como a avaliação da compatibilidade entre os papéis domésticos e familiares e as prioridades de vida de um indivíduo, procurando garantir que as exigências de um domínio não prejudiquem o desempenho no outro (Greenhaus et al., 2003). Deste modo, o enfoque deslocou-se de uma perspectiva centrada no conflito para uma abordagem que valoriza a compatibilidade e a integração.

Para Greenhaus et al. (2003) o WLB pode ser entendido como um *continuum*, onde num dos extremos o desequilíbrio favorece a família, enquanto no outro favorece a vida profissional. Considerando que o WLB se refere a um equilíbrio - isto é, à distribuição equitativa de tempo e empenho entre as esferas do trabalho e da vida pessoal - considera-se que um verdadeiro equilíbrio seria um posicionamento no centro desse *continuum*. Sugerem ainda que o WLB é alcançado quando três dimensões são harmoniosamente integradas: equilíbrio de tempo, equilíbrio de envolvimento e equilíbrio de satisfação. O equilíbrio de tempo refere-se à distribuição adequada do tempo entre o trabalho e a família. O equilíbrio de envolvimento diz respeito ao compromisso psicológico e emocional que o indivíduo dedica tanto ao trabalho como à família. Por fim, o equilíbrio de satisfação reflete o grau de realização percebido em ambos os domínios.

No final dos anos 90, o conceito de WLB ampliou a perspectiva inicial ao considerar a multiplicidade de papéis desempenhados, tanto no trabalho como na vida pessoal, não se reduzindo ao papel familiar e doméstico na esfera pessoal (Chenshu, 2024). Este alargamento representou uma mudança significativa, pois reconheceu que o equilíbrio não se limita ao binómio trabalho-família, mas inclui outras dimensões fundamentais da vida social e individual. Assim, de um conceito originalmente estático e redutor, passou a ser considerado na sua multidimensionalidade e tornou-se de complexa definição, com vários autores contemporâneos a propor novas e distintas descrições e dimensões que lhe estão associadas, mas que de um modo global é possível perceber que o conceito sofreu alterações no sentido de se ampliar e abranger mais dimensões.

Mumford e Lockett (2009) complementam esta visão, afirmando que o equilíbrio não significa uma divisão igualitária e rígida entre o trabalho e a vida pessoal, mas sim a capacidade de gerir as responsabilidades profissionais e pessoais de forma harmoniosa e simultânea.

À medida que a investigação sobre este tema se aprofundou, os investigadores começaram a expandir o foco do conceito e incluiu-se a ideia de sinergias positivas e enriquecimento entre papéis nos vários domínios (Greenhaus & Powell, 2006). Kirchmeyer (2000) acrescenta que o WLB incorpora outros papéis que os indivíduos desempenham na vida, como o envolvimento comunitário, social, religioso e de lazer, o que requer a gestão de recursos como tempo, energia e compromisso, distribuídos de forma equilibrada entre todos os domínios. Estas ideias são corroboradas por Kratzer et al. (2013), que admitem que o WLB significa alcançar uma integração harmoniosa do trabalho e da vida pessoal, sendo visto como uma solução para diversos desafios contemporâneos.

Ashwini e Siddaraju (2020) propõem que o conceito de WLB se baseia na capacidade de priorizar de forma racional as responsabilidades profissionais e pessoais, reconhecendo a importância de ambas e os seus potenciais conflitos. Este conceito envolve a abordagem das várias necessidades e exigências que os indivíduos enfrentam em diferentes fases da vida, uma vez que o WLB pode ser interpretado de forma diferente para cada indivíduo, tendo em conta as diversas circunstâncias e prioridades. Deste modo, evidencia-se que o WLB não tem uma definição única, mas é constantemente reconfigurado de acordo com as fases do ciclo de vida e os contextos pessoais. Nesta linha, Kumari e Verma (2022) complementam esta ideia, definindo o WLB como a capacidade de alcançar um equilíbrio saudável entre a vida pessoal, a saúde física e mental, o empenho pessoal e as responsabilidades profissionais. Por sua vez, Sirgy e Lee (2023) reconhecem que o equilíbrio é dinâmico, adaptando-se às necessidades e prioridades que mudam ao longo do tempo, de modo que os indivíduos possam gerir eficazmente e dar prioridade a ambos os aspetos da sua vida.

Com o avanço da investigação, foi possível compreender que o equilíbrio entre as diferentes áreas da vida está mais relacionado com a perceção individual do que com uma distribuição objetiva de recursos (Kelliher et al., 2019). Ou seja, a perceção de equilíbrio pode variar consoante prioridades, valores e interesses, os quais estão sujeitos a mudanças ao longo do tempo e consoante o contexto de vida em que o indivíduo se encontra e, por

esse motivo, o WLB é um fenómeno subjetivo que varia de indivíduo para indivíduo (Attar et al., 2021). Esta perspetiva sublinha que o equilíbrio não é uma fórmula universal, mas sim uma experiência pessoal, moldada pelas circunstâncias e prioridades de cada um. Além disso, Wahab et al. (2022) destacam que as características psicológicas de um indivíduo e os seus valores pessoais, têm um impacto significativo no alcance desse equilíbrio. Žnidaršič et al. (2018) acrescentam que características pessoais, tal como género, idade e traços de personalidade, têm um impacto significativo na perceção de WLB. Em suma, pode afirmar-se que o WLB significa a perceção subjetiva sobre o sucesso da gestão dos papéis profissionais e pessoais, alinhada com os valores e prioridades individuais (Casper et al., 2018).

De forma a sintetizar as diversas perspetivas teóricas sobre o conceito de WLB e evidenciar a evolução e diferentes perspetivas do construto ao longo das últimas décadas, apresenta-se de seguida, na Tabela 1, o resumo dos principais contributos dos autores abordados.

**Tabela 1**  
*Definições e evolução do conceito de WLB*

<b>Autor(es) / Ano</b>	<b>Definição</b>	<b>Principal Contributo</b>
Greenhaus e Beutell (1985)	Definem o equilíbrio através do conceito de conflito trabalho-família, em que as exigências de um papel interferem com o outro.	Conflito bidirecional: trabalho/família e família/trabalho.
Kirchmeyer (2000)	Amplia o conceito de WLB para além do binómio trabalho-família.	Integra papéis sociais, comunitários e de lazer.
Greenhaus et al. (2003)	Redefinem o WLB como a perceção de compatibilidade e harmonia entre os papéis profissionais e pessoais.	Equilíbrio de tempo, de envolvimento e de satisfação.
Greenhaus e Powell (2006)	Introduzem o conceito de enriquecimento entre papéis, em que as experiências positivas num domínio beneficiam o outro.	Enriquecimento mútuo entre papéis.
Casper et al. (2018)	Consideram o WLB como uma perceção subjetiva na gestão dos papéis, resultante da integração entre trabalho e vida pessoal.	Integração, satisfação e harmonia percebida.
Kelliher et al. (2019)	Enfatizam a perceção subjetiva de equilíbrio.	Transição para perceção subjetiva.
Sirgy e Lee (2023)	Defendem o equilíbrio como processo dinâmico e adaptativo ao ciclo de vida.	Adaptação temporal e pessoal.

Após análise dos contributos apresentados, é possível observar a progressiva evolução concetual, que transita de uma visão centrada no conflito entre papéis para uma perspetiva integradora, onde o equilíbrio é entendido como uma perceção individual de equilíbrio e harmonia entre os diferentes domínios da vida, que incorpora dimensões subjetivas e contextuais.

Nesta linha, o conceito de WLB evoluiu também para uma dimensão estratégica de análise organizacional, deixando de ser apenas um indicador individual para se afirmar como um reflexo das práticas institucionais e culturais das próprias organizações. O modo como estas estruturam o tempo de trabalho, a flexibilidade e o apoio à conciliação determina a perceção de equilíbrio dos colaboradores, impulsionando a implementação de políticas (e.g., flexibilidade de horário, licenças familiares), com o objetivo de promover ambientes de trabalho mais equilibrados e sustentáveis (Bello & Tanko, 2020).

Para além do contexto organizacional, o debate sobre o WLB foi também integrado nas agendas políticas e estratégicas internacionais, refletindo o seu impacto social e económico. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem vindo a reforçar a importância de políticas que promovam condições de trabalho dignas e conciliadoras, considerando o WLB um elemento essencial do trabalho decente e da igualdade de oportunidades. No mesmo sentido, a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) estabelece, através do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (ODS 8), o compromisso com o crescimento económico inclusivo e com o acesso a empregos que respeitem a vida familiar e pessoal dos indivíduos, integrando o equilíbrio trabalho-vida como componente da sustentabilidade humana e organizacional (Business Council for Sustainable Development, 2022).

Paralelamente, a nível europeu esta preocupação traduziu-se na implementação de diretivas que procuram reconfigurar o modelo tradicional de emprego, adaptando-o às novas exigências sociais e às transformações demográficas e tecnológicas, nomeadamente através da Diretiva (UE) 2019/1158, proposta pelo European Parliament and Council (2019), que tem reforçado medidas que fomentem a conciliação entre as esferas profissional e familiar, promovendo simultaneamente a igualdade de género, a inclusão laboral e o bem-estar social (Conselho Europeu, 2022).

Atualmente, o WLB é, portanto, entendido não apenas como uma questão individual, mas como uma responsabilidade partilhada entre colaboradores, organizações e políticas públicas, constituindo um eixo central nas estratégias de sustentabilidade organizacional e no cumprimento dos compromissos internacionais em matéria de trabalho digno e bem-estar social. Esta integração do WLB nas agendas globais e organizacionais demonstra que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal transcende a esfera individual, refletindo-se nas dinâmicas de gestão e nas decisões quotidianas dos colaboradores. Assim, compreender o WLB é também compreender os fatores que

influenciam o seu vínculo com a organização, uma vez que a percepção de equilíbrio (ou de desequilíbrio) entre as esferas pessoal e profissional pode ter impacto direto nas intenções de permanência ou de saída.

Nesta perspectiva, o estudo da relação entre o WLB e a IT permite identificar de que forma a gestão das fronteiras se reflete nas decisões dos colaboradores em permanecer ou sair da organização, temática que será aprofundada no ponto seguinte.

## **1.2 Intenção de *Turnover***

A intenção de *turnover* (IT) constitui uma questão relevante na literatura, especialmente no contexto organizacional marcado por mudanças constantes, crescente competitividade e desafios relacionados com a retenção de talento, uma vez que indica a probabilidade de ocorrência de um evento altamente negativo para as organizações – a saída voluntária de um colaborador (Cannon & Herda, 2016).

As organizações procuram estabelecer relações duradouras com os seus colaboradores e implementam diversas medidas para assegurar que a satisfação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores recebam a devida atenção. Práticas como horários de trabalho flexíveis, rotação de funções e a promoção de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal constituem algumas das estratégias adotadas (Bello & Tanko, 2020). O contexto empresarial atual enfatiza estas práticas na expectativa de que contribuam para a redução da intenção de *turnover*.

Na sua génese, a intenção de *turnover* foi interpretada como a predisposição ou inclinação de um colaborador em sair da sua organização atual, constituindo um precursor do comportamento de saída (March et al., 1958; Memon et al., 2021). Mobley (1977) enfatizou que a intenção de *turnover* consiste na inclinação do colaborador para deixar a organização após uma análise cuidadosa, destacando a relevância do processo psicológico profundo subjacente à construção dessa intenção.

Com o avanço da investigação, embora existam variações nas definições, a maioria dos autores continua a convergir na ideia de que a intenção de *turnover* representa um estado psicológico interno que traduz a tendência e vontade do indivíduo de considerar ou planear a saída da organização (Sousa-Poza & Henneberger, 2004; Tett & Meyer, 1993; Wong & Cheng, 2020). Trata-se, portanto, de um constructo

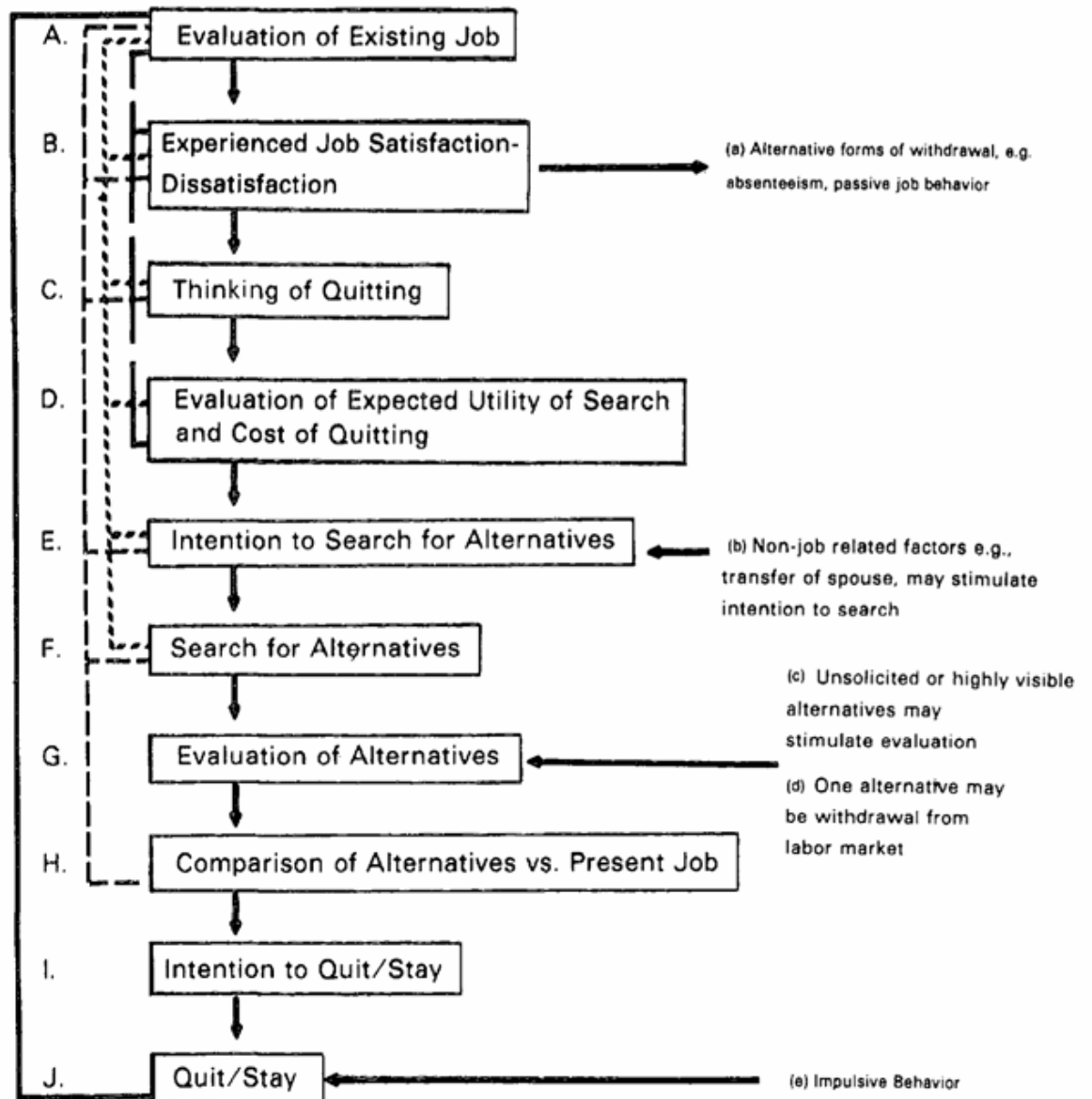
multidimensional, que envolve aspetos racionais, emocionais e contextuais, influenciando diretamente a decisão de continuar ou sair da organização.

Para autores contemporâneos, como Hung et al. (2018), a intenção de *turnover* refere-se a indivíduos que, após algum tempo a trabalhar na organização, consideram voluntariamente deixar a sua função atual e efetivamente sair da organização. Este processo não ocorre de forma abrupta, mas configura um processo de decisão, resultado de um conjunto de fatores e experiências acumuladas ao longo do tempo, em que os colaboradores ponderam a relação custo-benefício associada à permanência ou à saída (Chen et al., 2014).

Destaca-se o ainda atual trabalho de Mobley (1977), que propôs um modelo processual denominado “*The employee turnover decision process*” que visa sistematizar as dez etapas cognitivas, presentes na Figura 1, representada abaixo e que descreve a forma como a insatisfação laboral gera pensamentos de abandono, os quais evoluem para a intenção de procurar alternativas e, em última instância, para a saída efetiva.

Segundo Mobley (1977) o colaborador inicialmente avalia a sua função (A), considerando aspetos positivos e negativos da função, e após análise desses fatores, podem resultar dois cenários: satisfação ou insatisfação com a função (B). Quando prevalece a insatisfação, o indivíduo passa a ponderar a possibilidade de abandonar a função (C). Em seguida, o colaborador avalia a utilidade de procurar novas oportunidades, ponderando as expectativas quanto à procura e o custo do tempo investido no cargo atual (D); uma vez que considere a procura válida, o colaborador começa a manifestar junto do seu círculo próximo a intenção de procurar outro emprego (E), avançando depois para a pesquisa efetiva de alternativas (F). As oportunidades identificadas são então avaliadas (G) e comparadas com a posição atual (H). Se alguma destas alternativas se revelar mais vantajosa, tendo em conta os critérios previamente estabelecidos e a insatisfação existente, consolida-se a intenção de saída voluntária. Pelo contrário, se as oportunidades não forem suficientemente atrativas, prevalece a intenção de permanecer na organização (I). O processo culmina com a decisão final de permanecer ou abandonar a organização (J).

**Figura 1**  
 "The employee turnover decision process"



Mobley et al. (1978) complementam que pensamentos e planos repetidos de deixar a organização desencadeiam processos cognitivos que são reforçados por fatores que ocorrem dentro e fora da organização, resultando na decisão final de saída.

Segundo Robbins e Judge (2019) a intenção de *turnover* pode ser influenciada por vários fatores, nomeadamente a idade, a antiguidade, o compromisso com a organização, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a satisfação no trabalho. Os fatores que influenciam a decisão de um colaborador em permanecer ou sair de uma organização são cruciais para a competitividade da mesma, sendo que, se pretende reter os seus colaboradores, deve, em primeiro lugar, compreender as razões que moldam a decisão

destes em deixar a organização. Estes fatores são bastante complexos e estão inter-relacionados e Abd-Ellatif et al. (2021) destacam a idade como um elemento relevante, uma vez que o *turnover* tende a ser mais elevado entre colaboradores jovens, que procuram experimentar diferentes funções ou organizações e obter maior autoconfiança através de processos de tentativa e erro. Esta tendência é igualmente corroborada por Arshadi (2011), que enfatiza que a intenção de *turnover* é mais pronunciada entre colaboradores com menor tempo de serviço e mais significativa em indivíduos jovens do que em colaboradores de idade mais avançada. O tempo de serviço surge, por sua vez, como um fator inversamente proporcional ao *turnover*, sendo que colaboradores com maior antiguidade demonstram menor predisposição para deixar a organização, enquanto a saída é mais comum entre aqueles com experiência reduzida, sobretudo quando a idade e a falta de integração inicial criam condições que favorecem a saída da organização (Ng & Feldman, 2010). O nível de educação também exerce influência significativa, já que colaboradores com menor literacia tendem a encarar tarefas complexas como fontes de pressão e ansiedade, tornando-se rapidamente inseguros relativamente às responsabilidades atribuídas. Por outro lado, colaboradores com mais competências podem experimentar tédio face a tarefas monótonas e apresentam maior predisposição para procurar novas oportunidades, uma vez que as suas proficiências lhes permitem enfrentar desafios mais complexos (Schmidt & Hunter, 2004). O vínculo com a organização influencia também a decisão de permanência, uma vez que colaboradores que desenvolvem um forte sentido de ligação à empresa sentem pertença, segurança, eficácia, propósito e significado no seu trabalho, assim como uma autoimagem positiva, o que reduz diretamente a motivação para mudar de emprego ou de organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

As consequências do *turnover* não se restringem apenas à substituição do colaborador, já que afetam as organizações através de custos associados à formação de novos colaboradores, recrutamento, despesas administrativas, entrevistas de saída e indemnizações (Holtom et al., 2005). Nesta linha, Parker e Kohlmeyer (2005), acrescentam que a saída de um colaborador influencia significativamente a atividade das organizações, representando uma perda do investimento em capital humano e uma possível sobrecarga para os colaboradores que permanecem, com efeitos negativos na sua produtividade e moral.

Segundo Kuancintami e Heryjanto (2023), as organizações devem prestar atenção e criar um ambiente de trabalho que favoreça o WLB dos colaboradores. É fundamental considerar a carga de trabalho atribuída, aumentar a flexibilidade laboral e disponibilizar programas de bem-estar que possam contribuir para a redução da intenção de *turnover* e para o aumento da satisfação no trabalho. Ao criar um ambiente de trabalho equilibrado, as organizações podem reduzir custos e perdas associados ao *turnover*, bem como aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho global da empresa.

Em síntese, a intenção de *turnover* é um fenômeno complexo, influenciado por múltiplos fatores, que vão além da insatisfação laboral, envolvendo também o desalinhamento entre as expectativas individuais e as práticas organizacionais. Adotar uma abordagem holística e compreender os elementos que a determinam é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção, focadas na valorização do colaborador e na criação de condições de trabalho que promovam equilíbrio e bem-estar.

Além disso, a intenção de *turnover* exerce um impacto direto na estabilidade e sustentabilidade das organizações, sendo fortemente influenciada pelos valores, crenças e expectativas individuais (Lee et al., 2025). Embora os fatores que influenciam a intenção de *turnover* sejam múltiplos e complexos, não podem ser dissociados das características sociodemográficas e psicológicas que moldam as atitudes dos indivíduos perante o trabalho, entre as quais se destaca a variável geracional, que pode variar significativamente devido às experiências formativas, prioridades e percepções sobre o WLB.

Assim, compreender as especificidades geracionais torna-se fundamental para explicar as variações observadas na intenção de *turnover* e para orientar práticas de gestão sensíveis às necessidades específicas de cada grupo geracional. Neste sentido, o capítulo seguinte aborda as principais características das diferentes gerações atualmente ativas no mercado de trabalho, explorando de que modo estas diferenças podem influenciar a sua relação entre o WLB e a intenção de *turnover*.

### 1.3 Gerações

No mundo atual, a diversidade geracional constitui um fenómeno em ascensão nas organizações, no qual coexistem indivíduos com diferentes experiências de vida, perspectivas e competências. Para maximizar os benefícios da diversidade geracional e mitigar os seus potenciais efeitos adversos, as organizações devem estar preparadas para gerir eficazmente os conflitos decorrentes das diferenças entre gerações, reduzindo as suas consequências negativas (Redditt et al., 2019).

Atualmente, é comum que, no mesmo local de trabalho, coexistam profissionais de diferentes gerações, cada uma marcada por valores, experiências e perspectivas distintas, sendo que uma das principais dimensões que os distingue prende-se com a geração a que pertencem. Esta diversidade geracional traduz-se em diferenças significativas não apenas nas expectativas relativamente ao trabalho, mas também na forma como os indivíduos conciliam as várias esferas da sua vida (Stiglbauer et al., 2022). Esta pluralidade reflete mudanças históricas, sociais e tecnológicas, que moldam as trajetórias de vida de cada grupo e influenciam a forma como os indivíduos percecionam o trabalho, o equilíbrio com a vida pessoal e a própria noção de carreira.

De acordo com Kupperschmidt (2000), uma geração corresponde a um grupo identificável de indivíduos que partilham anos de nascimento, idade e eventos significativos de vida em estádios críticos de desenvolvimento. Essa partilha cria um sentido coletivo que influencia o modo como as pessoas se relacionam com a autoridade, as organizações e o trabalho. Smola e Sutton (2002) acrescentam que os membros de uma mesma geração desenvolvem valores e crenças relativamente semelhantes, influenciados pelas condições históricas e culturais que moldaram a sua socialização. Macky et al. (2008) reforçam esta perspectiva, argumentando que as experiências vividas em contextos históricos distintos determinam diferenças nas atitudes, valores e comportamentos no trabalho, que persistem ao longo da vida adulta. Contudo, para Giancola (2006), a vivência desses eventos marcantes não é homogénea, já que fatores como cultura, género, maturidade, fase de vida ou fase de carreira influenciam a forma como cada indivíduo integra essas experiências na sua trajetória pessoal.

Apesar das divergências conceituais, a literatura converge na ideia de que cada geração é produto do seu tempo, sendo moldada por acontecimentos sociais, económicos e políticos que estruturam a perceção do mundo. Estes eventos, tais como crises

económicas, revoluções tecnológicas, mudanças nas estruturas familiares e na participação feminina no mercado de trabalho, criam uma visão que serve como referência para a interpretação das experiências posteriores (Scott, 2000). Assim, cada geração constrói um sistema de valores e de prioridades próprio, que influencia a forma como encara o trabalho, o compromisso organizacional e o equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal. São estas características desenvolvidas por cada geração que a distinguem das gerações que a precederam e que a sucederão (Horta, 2010).

Neste contexto, compreender as gerações não é apenas um exercício de categorização demográfica, mas uma lente sociológica e psicológica que permite interpretar as diferenças nas motivações, atitudes e comportamentos laborais (Lyons & Kuron, 2014). Como referem Smola e Sutton (2002), a consciência destas diferenças pode constituir uma ferramenta para a gestão de pessoas, já que possibilita a criação de políticas mais ajustadas às expectativas de cada grupo. Contudo, a definição das fronteiras geracionais permanece controversa. Bernstein (1997) argumenta que as diferenças observadas entre gerações podem em muitos casos, refletir fatores de idade, experiência ou fase de vida, enquanto outros autores sustentam que a pertença geracional exerce efeitos próprios e duradouros sobre os valores profissionais e pessoais (Lub et al., 2012; Twenge, 2010 ).

Para uma compreensão mais precisa das diferenças geracionais e da sua relevância no contexto laboral, este estudo adota a delimitação proposta pelo Pew Research Center (Dimock, 2019), reconhecido na literatura pela sua consistência conceptual e metodológica e fundamenta-se no facto deste modelo estabelecer fronteiras geracionais a partir de acontecimentos históricos, transformações culturais e mudanças sociais significativas, em vez de se basear em critérios meramente cronológicos ou arbitrários. Esta abordagem permite caracterizar cada geração com base em experiências partilhadas durante o seu desenvolvimento, refletindo padrões de socialização, valores e comportamentos específicos que influenciam a sua relação com o trabalho. Assim, considera-se a Geração X (1965–1980), a Geração Y (1981–1996) e a Geração Z (1997–2012), que em conjunto compõem a força de trabalho predominante nas organizações contemporâneas.

### **1.3.1 Geração X (1965 – 1980)**

A Geração X emergiu num período caracterizado por profundas transformações sociais, económicas e culturais que redefiniram as trajetórias profissionais e pessoais. A entrada crescente das mulheres no mercado de trabalho, o aumento das taxas de divórcio e a mudança nas estruturas familiares, são fatores que alteraram profundamente a forma como o trabalho e a vida pessoal passaram a ser conciliados (Cherlin, 2004; Goldin, 2006). Simultaneamente, a globalização, a rápida evolução tecnológica e as primeiras grandes reestruturações organizacionais criaram novos paradigmas laborais, desafiando os modelos tradicionais de emprego e estabilidade (Kalleberg, 2009). Estas mudanças contribuíram para formar uma geração com expectativas profissionais fortemente ancoradas em segurança, previsibilidade e recompensas tangíveis, mas também em autonomia e responsabilidade individual (Lyons & Kuron, 2014).

No contexto profissional, a Geração X caracteriza-se por uma abordagem pragmática e orientada para resultados, valorizando sobretudo a competência técnica e o profissionalismo. O reconhecimento profissional é entendido como uma consequência direta do esforço individual e deve traduzir-se em resultados concretos como promoções, progressão na carreira ou aumento salarial, e não apenas por elogios informais (Deal et al., 2010). Este foco no mérito está associado a um forte sentido de responsabilidade individual e à valorização de critérios claros e objetivos de avaliação, bem como a sistemas justos e transparentes que recompensem o desempenho (Lub et al., 2012). Ao mesmo tempo, a autonomia assume também um papel importante quando associada a previsibilidade e estabilidade, uma vez que só é valorizada quando não compromete a organização do trabalho, nem fragiliza a previsibilidade necessária ao planeamento pessoal e profissional (Lyons & Kuron, 2014). Este conjunto de princípios reforça uma forte sensibilidade à justiça e à equidade, fatores essenciais para construir relações de confiança e compromisso organizacional duradouras.

Esta forma de encarar o trabalho reflete-se igualmente na importância atribuída ao WLB. Para a Geração X, o WLB não é um ideal abstrato, mas sim um conjunto de condições práticas que facilitam a gestão dos diferentes papéis da vida. Medidas como horários previsíveis, regras claras sobre disponibilidade fora do horário laboral, mecanismos de compensação e licenças estruturadas são particularmente valorizados (Beutell & Wittig-Berman, 2008). A literatura recente confirma que esta geração encara o equilíbrio de forma funcional e instrumental, procurando assegurar que o trabalho não

invade a esfera pessoal e que ambas as dimensões coexistem de forma organizada e sustentável (Yadav et al., 2022). Esta lógica instrumental, centrada na utilidade prática das condições laborais e no seu contributo para a estabilidade pessoal e profissional, explica a menor predisposição desta geração para o *turnover*. Os profissionais da Geração X tendem a permanecer numa organização enquanto percebem que estas lhes oferecem segurança, oportunidades de crescimento e reconhecimento pela experiência adquirida (Weerarathne et al., 2023). A decisão de saída, quando ocorre, raramente é impulsiva e é geralmente motivada por fatores estruturais, como a perceção de estagnação na carreira, a ausência de perspetivas de progressão ou a falta de valorização do seu contributo (Lub et al., 2012). Estudos recentes demonstram que a perceção de práticas eficazes de WLB tem um efeito significativo na redução da intenção de *turnover* entre os colaboradores desta geração, reforçando a sua natureza racional e orientada para a estabilidade (Suifan et al., 2016).

Esta geração destaca-se pela resiliência, pragmatismo e pela preferência por relações de trabalho assentes na confiança e no reconhecimento. Valorizam líderes que reconhecem a sua experiência, comunicam expectativas com clareza e delegam responsabilidades de forma confiante, rejeitando estilos de liderança autoritários que não tenham impacto prático (Jenei & Machova, 2024).

Em suma, a Geração X tende a privilegiar a competência, o desenvolvimento de carreira e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como pilares de estabilidade no trabalho. Ainda que apresente menor predisposição para a mudança do que as gerações mais jovens, demonstra uma maior propensão para procurar novas oportunidades quando sente que o seu contributo não é reconhecido ou que as condições que valoriza deixaram de estar asseguradas. Compreender estas características é, por isso, fundamental para as organizações que pretendem minimizar a intenção de *turnover* e preservar o capital de experiência que esta geração representa.

### 1.3.2 Geração Y (1981 – 1996)

A Geração Y formou-se num contexto de difusão acelerada das tecnologias digitais, expansão do ensino superior e transformação dos padrões laborais, processos que estimularam mobilidade, aprendizagem contínua e expectativas organizacionais centradas no desenvolvimento pessoal (Twenge, 2010).

Estas circunstâncias fizeram com que esta geração avalie o trabalho sobretudo pelo potencial de crescimento profissional, pela coerência entre os seus valores pessoais e as práticas organizacionais e pela capacidade de conciliar de forma sustentável as exigências pessoais e profissionais (Lyons, 2004), privilegiando ambientes colaborativos, autonomia, comunicação aberta e oportunidades de desenvolvimento rápido (Cox et al., 2014).

Os valores de trabalho e as características desta geração articulam-se numa dinâmica coerente entre crescimento, propósito e organização da flexibilidade. O crescimento contínuo traduz-se nas oportunidades de progressão interna, programas estruturados de formação e *feedback* regular, considerando estes elementos como indicadores tangíveis de investimento organizacional no seu futuro (Gursoy et al., 2008). A flexibilidade é valorizada desde que organizada: autonomia temporal legitimada por métricas de desempenho e planos de carreira explícitos evita que a flexibilidade se converta em indefinição profissional. Entre traços frequentemente assinalados destacam-se elevada literacia digital, orientação para *networking*, expectativas elevadas quanto a *feedback* contínuo e menor tolerância a supervisão inconsistente (Bencsik et al., 2016).

No que respeita à relação entre vida pessoal e profissional, esta geração encara o WLB de modo integrado, valorizando a flexibilidade horária e modelos híbridos, uma vez que estes permitem conciliar projetos pessoais e profissionais sem sacrificar a progressão de carreira; contudo, essa flexibilidade só é valorizada quando está organizada em torno de percursos visíveis, mentoria e mecanismos de avaliação que evitem que o tempo flexível se converta em estagnação profissional (Na-Nan et al., 2021; Rueff-Lopes et al., 2025). Para esta geração, o WLB não representa apenas um benefício adicional, mas um fator estratégico na decisão de permanecer ou sair da organização. A propensão à intenção de *turnover* entre esta geração encontra explicação em estratégias racionais para acelerar aprendizagem, aceder a experiências não disponíveis na organização atual ou alinhar

trabalho e sentido pessoal; a intenção de *turnover* diminui, porém, quando as organizações implementam programas concretos de desenvolvimento, *feedback* estruturado e percursos internos consistentes (Redditt et al., 2019). Além disso, fenómenos como o *job hopping* - a mudança frequente de emprego - não devem ser interpretados como falta de compromisso organizacional, mas sim como uma estratégia deliberada para maximizar oportunidades de carreira num mercado de trabalho altamente dinâmico e competitivo (Asria et al., 2025).

Os indivíduos dão importância às condições flexíveis de trabalho, em termos de horário de trabalho, projetos e padrões de carreira (Martin, 2005), e apresentam baixos níveis de empenho organizacional quando percebem incoerência entre discurso e prática (MacLeod & Clarke, 2009).

Por fim, é importante reconhecer que a mobilidade laboral desta geração está também condicionada pelo contexto económico e social atual, caracterizado por carreiras menos lineares, estruturas organizacionais mais horizontais e um forte enfoque na adaptabilidade e na atualização constante de competências (Labrague et al., 2018). Assim, embora a Geração Y valorize fortemente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, baixos níveis de WLB podem ter um impacto negativo significativo nas suas atitudes face à organização, aumentando a probabilidade de *turnover*.

### **1.3.3 Geração Z (1997 – 2012)**

A Geração Z constitui a mais jovem força de trabalho no mercado atual, caracterizando-se por uma forte literacia digital e por ter crescido num contexto de conectividade constante e informação imediata. Marcada por crises económicas e pela consciência da volatilidade do mercado, esta geração valoriza tanto a segurança e estabilidade quanto a flexibilidade e o bem-estar.

Estudos recentes como os de Benítez-Márquez et al. (2022) e Dudija e Apriliansyah (2024) apontam que os colaboradores da Geração Z procuram ambientes laborais inclusivos, transparentes e tecnologicamente integrados, nos quais possam expressar autenticidade e equilibrar os papéis profissionais e pessoais. Demonstram expectativas elevadas quanto ao WLB e estão dispostos a abandonar funções que não correspondam aos seus valores ou comprometam a sua qualidade de vida.

Esta geração tende a ter vínculos organizacionais mais frágeis e uma percepção instrumental do trabalho, entendendo-o como meio para atingir objetivos pessoais e de desenvolvimento (Lyons & Kuron, 2014). Apesar disso, apresenta uma forte orientação para o crescimento, inovação e propósito social, fatores que as organizações devem considerar ao desenvolver estratégias de retenção e de valorização do capital humano.

Em termos de valores laborais, a Geração Z caracteriza-se por um forte desejo de autenticidade, liberdade e individualidade. Estes indivíduos procuram ambientes de trabalho inclusivos e diversificados, valorizando culturas organizacionais que respeitem a pluralidade e ofereçam espaço para a expressão pessoal (Stillman & Stillman, 2017). Além disso, a rapidez com que estão habituados a aceder a informação e resultados reflete-se nas suas expectativas profissionais: preferem progressões de carreira mais céleres, *feedback* imediato e oportunidades constantes de aprendizagem (Priporas et al., 2017). Ao mesmo tempo, tendem a valorizar a autonomia e a flexibilidade na execução das suas funções, rejeitando estruturas hierárquicas rígidas e práticas de gestão excessivamente controladoras .

O WLB desempenha um papel central na forma como a Geração Z avalia as oportunidades de emprego e o seu envolvimento com as organizações. Mais do que conciliar responsabilidades pessoais e profissionais, para estes colaboradores o equilíbrio é entendido como a possibilidade de desenhar trajetórias profissionais que não comprometam a qualidade de vida, a saúde mental ou os interesses pessoais (Gaidhani et al., 2019). Flexibilidade horária, políticas de trabalho remoto, licenças prolongadas e programas de bem-estar são elementos considerados essenciais e não apenas benefícios adicionais (Schroth, 2019). Esta geração tende a recusar ofertas de emprego que não ofereçam espaço para a vida pessoal ou que impliquem compromissos excessivos com a organização, mesmo que remunerados de forma atrativa (Seemiller & Grace, 2019).

A importância do WLB reflete-se diretamente nas intenções de *turnover* dos membros da Geração Z. Estudos recentes indicam que a ausência de políticas eficazes de conciliação é um dos principais fatores que levam jovens profissionais a abandonar as organizações nos primeiros anos de carreira (Jeong et al., 2025). A expectativa de que o trabalho se adapte ao estilo de vida, e não o inverso, é particularmente evidente nesta geração, o que obriga as organizações a repensar modelos tradicionais de emprego e retenção (Francis & Hoefel, 2018).

No que diz respeito à intenção de *turnover*, a Geração Z apresenta níveis particularmente elevados de mobilidade laboral e menor tolerância a contextos que não cumpram as suas expectativas de desenvolvimento e bem-estar. A mudança de emprego é frequentemente percebida não como instabilidade, mas como uma estratégia ativa para alcançar experiências diversificadas, acelerar a progressão de carreira e encontrar ambientes que correspondam aos seus valores pessoais (Schroth, 2019). Além disso, a elevada literacia digital e o acesso facilitado a oportunidades globais de trabalho aumentam o leque de escolhas e reduzem os custos de transição entre empregadores, tornando a retenção deste grupo mais desafiante para as organizações (Priporas et al., 2017).

Em suma, a Geração Z traz para o mercado de trabalho uma abordagem distinta e exigente em relação à carreira e à relação com as organizações. A valorização do WLB, o foco no propósito e na autenticidade, a procura por desenvolvimento rápido e a baixa tolerância a práticas organizacionais inflexíveis fazem desta geração um desafio estratégico para a gestão de pessoas. Compreender as suas motivações e expectativas torna-se, assim, essencial para as organizações que pretendem atrair, envolver e reter este segmento emergente da força de trabalho.

#### **1.4 O *Work Life Balance* e a Intenção de *Turnover* nas Gerações**

A complexa conciliação entre os domínios profissional e pessoal tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na literatura organizacional, refletindo as transformações sociais, económicas e culturais que moldam as expectativas dos indivíduos, enfatizando a necessidade de compatibilizar os diferentes papéis que este desempenha. A perceção de equilíbrio entre os domínios profissional e pessoal, ainda que subjetiva, tem sido associada a diversos indicadores de bem-estar, satisfação e estabilidade laboral, entre os quais se destaca a intenção de *turnover*.

Paralelamente, as mudanças sociodemográficas e a coexistência de várias gerações no mercado de trabalho conferem complexidade à gestão de pessoas, uma vez que cada geração apresenta diferentes valores, expectativas e conceções de equilíbrio e sucesso profissional distintas. Assim, compreender como o WLB influencia a intenção de *turnover* e como essa relação varia em função das gerações constitui uma abordagem

relevante para a investigação em gestão de recursos humanos e comportamento organizacional.

A relação entre o WLB e a intenção de *turnover* tem sido amplamente estudada, com resultados que apontam para uma associação negativa entre estas duas variáveis. Ou seja, colaboradores que percebem maior equilíbrio entre os seus papéis tendem a apresentar menor intenção de *turnover*, enquanto níveis mais baixos de WLB se associam a maior predisposição para abandonar a organização. Esta associação tem sido observada em diferentes contextos, reforçando a relevância do WLB como fator relacional (Jaharuddin & Zainol, 2019; Jones et al., 2010; Tan, 2019).

No contexto português, Monteiro (2022) investigou como a cultura organizacional orientada para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal influencia a intenção de *turnover* dos colaboradores. O estudo, realizado com 101 profissionais de empresas do setor dos serviços e da indústria, revelou que ambientes que promovem práticas de conciliação estão associados a uma menor predisposição para abandonar a organização. De forma complementar, Marques et al. (2024) num estudo com 445 colaboradores portugueses, demonstrou que o WLB se correlaciona negativamente com a intenção de *turnover* e que a satisfação no trabalho medeia parcialmente esta relação, confirmando que melhores níveis de equilíbrio reduzem significativamente a intenção de *turnover*. De modo convergente, Caboz (2024) reforça esta evidência, ao demonstrar que percepções de desequilíbrio e ausência de flexibilidade nas condições de trabalho se associam a uma maior propensão para o *turnover*, sobretudo entre as gerações mais jovens.

Neste enquadramento, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 1** – *O WLB está negativa e significativamente correlacionado com a intenção de turnover, isto é, quando um sobe o outro desce e quando um desce o outro sobe.*

Para além de uma correlação, o WLB pode ser entendido como um elemento que influencia o modo como os colaboradores constroem a sua decisão de permanecer ou abandonar a organização. Indivíduos com percepções mais favoráveis de equilíbrio tendem a tomar decisões conscientes de permanência, enquanto aqueles que experienciam desequilíbrio revelam maior predisposição para procurar alternativas (Lazar et al., 2010). Esta abordagem sustenta que o WLB não é apenas uma consequência de boas práticas organizacionais, mas um mecanismo relacional para a consolidação ou fragilização do

vínculo organizacional. Aruldoss et al. (2022) demonstraram empiricamente que a percepção de WLB prevê significativamente os níveis de satisfação e de intenção de *turnover*, evidenciando que colaboradores com melhor WLB reportam menor predisposição para abandonar a organização. De forma semelhante, Jaharuddin e Zainol (2019) demonstraram que o WLB influencia diretamente a intenção de *turnover*, reforçando que colaboradores com maior percepção de equilíbrio apresentam menor propensão para abandonar a organização.

De forma complementar, estudos nacionais que utilizaram os mesmos instrumentos aplicados na presente investigação, evidenciam resultados que convergem com a literatura. Machado (2020) ao estudar uma amostra de 216 colaboradores portugueses de diferentes gerações, encontrou uma associação positiva entre percepção de equilíbrio e satisfação no trabalho, com maior sensibilidade ao desequilíbrio entre os colaboradores da Geração Y. A escala de WLB apresentou uma consistência interna elevada ( $\alpha = 0.83$ ), confirmando a sua fiabilidade no contexto nacional. Por sua vez, Antunes (2022) utilizou a escala de Intenção de *Turnover* para uma amostra de 318 colaboradores portugueses, tendo identificado níveis elevados de intenção de *turnover* em contextos de menor qualidade de vida no trabalho (conceito próximo do WLB), com a escala a apresentar uma consistência interna robusta de  $\alpha = 0.87$ . Estes estudos reforçam a adequação dos instrumentos utilizados neste estudo ao contexto português e sustentam a associação entre o WLB e a intenção de *turnover*.

Assim, formula-se a segunda hipótese:

**Hipótese 2** – *O WLB é um preditor significativo da intenção de turnover, isto é, se se conhecerem os valores de WLB pode prever-se com confiança os valores da intenção de turnover.*

A literatura tem evidenciado que variáveis sociodemográficas e socioprofissionais influenciam a percepção de WLB e a intenção de *turnover*, nomeadamente o género, as habilitações literárias e o regime de trabalho remoto, que têm sido identificados como fatores condicionantes desta relação.

O género surge consistentemente como uma variável determinante na literatura, revelando padrões de percepção distintos. No estudo de Rawashdeh et al. (2016) demonstrou-se que a percepção de WLB difere significativamente entre homens e mulheres, refletindo o impacto de responsabilidades familiares desproporcionalmente

distribuídas. Em Portugal, Antunes (2022) observou diferenças estatisticamente significativas entre géneros, concluindo que as mulheres atribuem maior importância às políticas de conciliação e manifestam níveis mais elevados de intenção de *turnover* quando percebem desequilíbrio. Resultados semelhantes foram encontrados por Geremias et al. (2025), num estudo com 198 colaboradores do setor tecnológico, onde a ausência de flexibilidade temporal se associou a percepções mais negativas de WLB e a uma maior propensão para procurar novas oportunidades profissionais.

O nível de habilitações literárias constitui igualmente um fator diferenciador entre gerações. A literatura tem evidenciado que níveis de escolaridade mais elevados tendem a estar associados a percepções mais positivas de WLB e a níveis mais baixos de intenção de *turnover*, o que se explica, em parte, pelo acesso a funções com maior autonomia, previsibilidade e oportunidades de desenvolvimento (Adriano & Callaghan, 2020). No contexto português, Cruz (2019) verificou, numa amostra de 210 colaboradores, diferenças na intenção de *turnover* relativamente às habilitações literárias, sendo que os indivíduos com ensino superior apresentaram maior predisposição para a mobilidade e menor tolerância a contextos com reduzido equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os participantes com ensino superior reportaram níveis mais elevados de satisfação com as práticas de conciliação e menor predisposição para abandonar a organização, ao passo que níveis mais baixos de habilitação se associaram a percepções mais negativas e maior instabilidade profissional.

O regime de trabalho é outro elemento que impacta a percepção de WLB nas intenções de *turnover*. A literatura internacional aponta que modelos híbridos e horários flexíveis tendem a favorecer percepções mais positivas de WLB, uma vez que permitem maior controlo sobre os horários e sobre a gestão dos diferentes papéis (Attar et al., 2021). Em contrapartida, a ausência de fronteiras claras entre os domínios pessoal e profissional em contextos de teletrabalho total pode potenciar conflitos e aumentar a propensão para a rotatividade (Sirgy & Lee, 2018). Em Portugal, Monteiro (2020) analisou 289 colaboradores portugueses em diferentes regimes de trabalho (presencial, híbrido e remoto) e constatou diferenças significativas nas percepções de equilíbrio e nos níveis de intenção de *turnover*, concluindo que o regime híbrido se associa a melhor WLB e a menor propensão para a rotatividade.

Assim, o impacto do WLB na intenção de *turnover* não depende apenas do grau de equilíbrio percebido, mas também da forma como cada grupo valoriza e interpreta o

trabalho e a sua integração com a vida pessoal. Com base nestes contributos, avança-se com a seguinte hipótese:

**Hipótese 3** – *Existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de WLB e de intenção de turnover em função de algumas variáveis sociodemográficas (do género, das habilitações literárias e do regime de trabalho).*

A complexidade desta relação aumenta quando se considera a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho, já que cada uma das gerações interage com o WLB e a intenção de *turnover* de forma distinta. Para as gerações mais jovens, Y e Z, os desequilíbrios são mais rapidamente interpretados como falhas organizacionais e geram maior propensão ao *turnover* (Park et al., 2011; Twenge, 2010).

A variável geração tem sido amplamente estudada na literatura organizacional como elemento comparativo que permite compreender padrões distintos de perceção e comportamento laboral. Cada geração apresenta características próprias, moldadas por fatores históricos, sociais e tecnológicos, que influenciam as suas atitudes face ao trabalho e à vida pessoal. A Geração X valoriza estabilidade e lealdade, tendo crescido num contexto de transição tecnológica e instabilidade económica. A Geração Y, por sua vez, procura flexibilidade, propósito e desenvolvimento pessoal, sendo que os indivíduos são mais propensos a mudar de emprego se não se sentirem realizados. A Geração Z, nativa digital, demonstra maior sensibilidade ao bem-estar e menor tolerância ao desequilíbrio, valorizando ambientes inclusivos e alinhados com os seus valores (Sidiq & Poerwita, 2025). Estudos como os de Tan (2019) e Jaharuddin e Zainol (2019) evidenciam que as diferenças geracionais influenciam a forma como os colaboradores percecionam o WLB e a sua predisposição para o *turnover*. Em Portugal, ainda são escassos os estudos geracionais aplicados ao WLB e à intenção de *turnover*. Bobião (2018), num estudo com 277 participantes portugueses distribuídos pelas gerações Baby Boomers, X e Y, analisou as diferenças geracionais no bem-estar no trabalho e nas intenções de *turnover*. Embora não tenham sido encontradas diferenças estatisticamente significativas na intenção de *turnover* entre gerações, verificaram-se diferenças relevantes no bem-estar e nas perceções laborais, evidenciando padrões distintos de valores e expectativas perante o trabalho. Por sua vez, Bate (2024), ao estudar a Geração Z em comparação com as gerações anteriores, concluiu que estes colaboradores manifestam níveis mais elevados de intenção de *turnover* e maior sensibilidade às condições de WLB e de alinhamento com os valores organizacionais. De forma complementar, Caboz (2024), ao analisar o

comprometimento organizacional e o *engagement* nas gerações Y e Z, identificou que níveis mais elevados destas variáveis se associam a uma menor intenção de turnover, reforçando a importância do envolvimento e da identificação com a organização como fatores protetores face à rotatividade, sobretudo entre as gerações mais jovens.

Estas evidências sugerem que a relação entre WLB e IT é também moldada por fatores geracionais, refletindo diferenças nas prioridades, nos valores e nas expectativas associadas ao trabalho e ao bem-estar. Assim formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 4** – *Existem diferenças estatisticamente significativas de níveis de WLB e de intenção de turnover em diferentes gerações.*

Estas relações, embora amplamente sustentadas pela teoria, adquirem verdadeira relevância quando analisadas no plano empírico, onde os comportamentos individuais e as dinâmicas organizacionais se interligam e revelam nuances muitas vezes imperceptíveis numa abordagem meramente conceptual. É neste ponto de convergência que se torna possível compreender, com maior profundidade, os fatores que influenciam as decisões dos colaboradores, entendimento esse que orienta o desenho metodológico do presente estudo.

### 2 Metodologia de Investigação

Neste capítulo apresentam-se os objetivos do estudo, a metodologia adotada, os procedimentos de recolha e análise de dados, os instrumentos de medida, assim como a caracterização da amostra.

#### 2.1 Objetivos do Estudo

Esta dissertação tem como objetivo analisar a relação entre o WLB e a intenção de *turnover* em colaboradores de diferentes gerações, avaliando o impacto das características geracionais nesta relação.

Para isso, foram definidos objetivos específicos, que pretendem:

1. Identificar as perceções sobre o WLB e sobre a intenção de *turnover*.
2. Perceber a relação entre o WLB e a intenção de *turnover* para cada geração.
3. Perceber o impacto do WLB na intenção de *turnover*.
4. Explorar as diferenças do WLB e da intenção de *turnover* em diferentes variáveis sociodemográficas.
5. Comparar o WLB e a intenção de *turnover* em diferentes gerações.

#### 2.2 Metodologia do Estudo

A presente investigação segue uma abordagem quantitativa, uma vez que procura analisar relações entre variáveis através da recolha de dados mensuráveis. De acordo com Proetti (2018), este tipo de abordagem possibilita a generalização dos resultados, contribuindo para a produção de conhecimento científico fundamentado. Tal como refere Bryman (2016), esta estratégia facilita a obtenção de informações de um número alargado de participantes, assegurando maior objetividade e comparabilidade dos resultados. A abordagem quantitativa distingue-se pela sua capacidade de generalização, na medida em que os dados recolhidos podem ser analisados estatisticamente e aplicados a uma

população mais ampla, desde que a amostra seja representativa (Creswell, 2014). Além disso, a utilização de instrumentos estruturados favorece a fiabilidade e validade do processo de investigação, uma vez que assegura a padronização da recolha de dados e reduz a influência de fatores subjetivos na resposta dos participantes (Hill & Hill, 2008). Para este efeito, construiu-se um protocolo de recolha de dados recorrendo a instrumentos com questões de resposta fechada e previamente validados, o que possibilita uniformizar a recolha de dados e facilita o seu tratamento estatístico, que segundo Bryman (2016), assegura consistência interna nas respostas e permite uma análise mais rigorosa.

### **2.3 Recolha, Tratamento de Dados e Cuidados Éticos**

O protocolo de recolha de dados consistiu na elaboração de um questionário com perguntas fechadas, composto por três partes: (1) introdução – breve apresentação do objetivo do estudo, garantia de anonimato e confidencialidade das respostas; (2) questões demográficas; (3) instrumentos de medida das variáveis em estudo.

No desenvolvimento do presente estudo foram assegurados todos os princípios éticos subjacentes à investigação científica. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, garantindo total anonimato e confidencialidade das respostas. Não foram recolhidos quaisquer dados pessoais que permitissem a identificação dos participantes, como nomes, endereços de e-mail ou outras informações de carácter sensível. Antes de iniciar o preenchimento do questionário, foi apresentada uma breve explicação sobre os objetivos do estudo, salientando o carácter voluntário da participação e assegurando que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos. Adicionalmente, com o intuito de promover a transparência e a comunicação direta, foram disponibilizados os contactos da investigadora, permitindo o esclarecimento de eventuais dúvidas ou pedidos de informação adicionais.

Assim, iniciou-se a preparação do questionário. A preocupação nesta fase deveu-se à operacionalidade do questionário e não à representatividade da amostra. O primeiro passo foi a tradução literal das escalas utilizadas para português de Portugal. Com o objetivo de assegurar a validade e precisão do instrumento, bem como aferir eventuais dificuldades de preenchimento ou compreensão, procedeu-se à aplicação da versão piloto do protocolo a sete indivíduos com as características requeridas para a amostra, e de seguida uma reflexão falada com os mesmos. Com estas duas ações, foram indicadas

algumas sugestões, que foram acolhidas e posteriormente introduzidas na versão final. A recolha de dados ocorreu entre 21 de julho e 7 de setembro de 2025. O questionário foi disponibilizado exclusivamente online através do software *Microsoft Forms*, para partilha via correio eletrónico e plataformas sociais, (e.g. *Whatsapp, Facebook, LinkedIn*), solicitando a cada participante que reencaminhasse a hiperligação para outros sujeitos das suas relações, com o propósito de o difundir pelo maior número de indivíduos.

Para a recolha de dados, foram utilizadas escalas com respostas fechadas, sendo permitida somente uma resposta, aferidas através de escalas de avaliação de Likert de 7 pontos. Chyung et al. (2017) consideram que a escala de Likert é a mais comumente utilizada devido à sua facilidade de interpretação.

Para analisar as qualidades métricas dos instrumentos aplicados neste estudo, recorreu-se ao *software SPSS Statistics*. Após obter um número considerável de respostas (n=205), iniciou-se o procedimento de análise dos dados. Realizaram-se estudos de normalidade, análises descritivas com medidas de tendência central e de dispersão, estudos correlacionais (coeficientes de Pearson e de Spearman), análises preditivas (Regressão Linear Simples), assim como estudos comparativos (t-test, ANOVA One-way e Kruskal–Wallis). Optou-se pela utilização dos coeficientes de correlação de Spearman mas também de Pearson (ainda que as variáveis tenham sido avaliadas em escalas ordinais), atendendo que, em ciências sociais, esta prática é comum e metodologicamente aceitável quando se utilizam escalas do tipo Likert com 7 pontos. Além disso, os testes de normalidade realizados sobre a amostra (n = 205) evidenciaram valores de assimetria e curtose dentro de limites satisfatórios.

## **2.4 Instrumentos de Medida**

A presente secção é constituída por três subsecções que descrevem os instrumentos de recolha de dados utilizados na investigação. Estes instrumentos permitiram a avaliação das variáveis centrais do estudo, bem como a obtenção de informação relativa à caracterização sociodemográfica e socioprofissional dos participantes. A versão integral dos instrumentos utilizados encontra-se disponível no Apêndice 1.

### ***Questionário Sociodemográfico e Socioprofissional***

O questionário sociodemográfico permitiu a caracterização da amostra, no que se refere a: idade, género, estado civil, número de filhos, faixa etária dos filhos, habilitações literárias, antiguidade na organização, tipo de contrato, número de dias em teletrabalho e setor de atividade económica. Esta caracterização permitiu enquadrar o perfil da amostra e analisar eventuais diferenças entre os grupos.

### ***Work Life Balance Scale***

O construto “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal” foi avaliado através da escala “*Work Life Balance*” desenvolvida por Fisher-McAuley et al. (2003) e validada por Hayman (2005). Dado que esta escala não tem versão em português, procedeu-se à sua tradução literal para utilização nesta investigação.

A escala é composta por 15 itens, que pretendem avaliar a perceção de WLB junto dos integrantes do estudo, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, relacionada com a frequência sentida, em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 a “Sempre”. Este instrumento tem 15 itens, organizados em três dimensões:

1. WIPL (Work Interference with Personal Life): interferência do trabalho na vida pessoal (ex.: “O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil.”);
2. PLIW (Personal Life Interference with Work): interferência da vida pessoal no trabalho (ex.: “O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal.”);
3. WPLE (Work-Personal Life Enhancement): melhoria da vida profissional e pessoal (ex.: “A vida pessoal dá-me energia para o trabalho.”).

### ***Anticipated Turnover Scale***

O construto “Intenção de *Turnover*” foi avaliado através da escala *Anticipated Turnover Scale* (ATS), traduzida e validada para o contexto português por De Sul e Lucas (2020), a partir da escala originalmente desenvolvida por Hinshaw e Atwood (1984). A escala validada para a população portuguesa é composta por 10 itens avaliados numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”, que medem a predisposição dos colaboradores para permanecer ou abandonar a organização.

## 2.5 Caraterização da Amostra

Os participantes do estudo são indivíduos de diferentes idades/gerações que tenham alguma experiência profissional em qualquer área e foram consideradas variáveis sociodemográficas (idade, género, estado civil, número de filhos, faixa etária dos filhos, habilitações literárias) (ver Tabela 2), e socioprofissionais (antiguidade na organização, tipo de contrato, número de dias em teletrabalho e setor económico) (ver Tabela 3).

A amostra final deste estudo é constituída por 205 participantes, distribuídos por três gerações: Geração X (12,7%), Geração Y (53,7%) e Geração Z (33,7%), verificando-se uma predominância das gerações mais jovens. Esta distribuição reflete a composição atual da força de trabalho, marcada pela coexistência de diferentes grupos etários com valores e expetativas distintas. Relativamente ao género, observa-se um predomínio do sexo feminino (66,3%). Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes encontra-se solteira (50,7%), seguindo-se os casados (24,9%) e os que vivem em união de facto (17,1%), evidenciando uma amostra maioritariamente jovem e com percursos familiares em fases distintas de consolidação. A análise do número de filhos mostra que a maioria não tem filhos (58,1%). Estes dados reforçam o perfil jovem da amostra, o que poderá influenciar as perceções sobre o WLB. No que respeita às habilitações literárias, destacam-se os licenciados a representar 30,7% da amostra e 27,3% com pós-graduação ou mestrado, o que demonstra um perfil de profissionais com formação superior.

**Tabela 2**  
*Dados Sociodemográficos*

Variável		n	%
Geração	Geração X	26	12,7%
	<b>Geração Y</b>	<b>110</b>	<b>53,7%</b>
	Geração Z	69	33,7%
Género	Masculino	69	33,7%
	<b>Feminino</b>	<b>136</b>	<b>66,3%</b>
Estado Civil	<b>Solteiro(a)</b>	<b>104</b>	<b>50,7%</b>
	Casado(a)	51	24,9%
	União de Facto	35	17,1%
	Divorciado(a)	14	6,8%
	Viúvo(a)	1	0,5%
Número de Filhos	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>58,1%</b>
	1	51	24,9%
	2	28	13,7%
	3	7	3,4%
	4 ou mais	0	0,0%
Habilitações Literárias	Até ao 9ºano	11	5,4%
	Ensino Secundário	45	22,0%
	Curso Tecnológico/Profissional/Outros	24	11,7%
	Curso de Especialização Tecnológica/Bach	6	2,9%
	<b>Licenciatura</b>	<b>63</b>	<b>30,7%</b>
	<b>Pós-Graduação/Mestrado</b>	<b>56</b>	<b>27,3%</b>
	Doutoramento	0	0,0%

**Legenda: Bold** – Categorias mais significativas

No que respeita à antiguidade na organização, observa-se que cerca de metade dos participantes (49,8%) se encontra na empresa entre um e cinco anos, seguida de uma proporção significativa com 6 a 10 anos de experiência (23,9%). Relativamente ao tipo de contrato, destaca-se uma clara prevalência de contratos sem termo (74,6%), indicador de estabilidade laboral e de vínculos duradouros com as organizações. Os contratos a termo (18,5%) representam uma minoria, sendo residuais os casos de trabalho independente ou outras formas contratuais.

Em relação ao regime de trabalho, mais de metade dos participantes (53,2%) não exerce atividade em regime remoto, embora 17,1% trabalhe totalmente à distância e uma

proporção considerável (14,6%) adote um regime híbrido de dois dias por semana. Estes resultados refletem a crescente diversidade dos modelos de trabalho e o impacto da flexibilidade na perceção do WLB.

**Tabela 3**  
*Dados Socioprofissionais*

Variável	n	%	
Tipo de Contrato	<b>Contrato Sem Termo</b>	<b>153</b>	<b>74,6%</b>
	Contrato a Termo	38	18,5%
	Trabalho Temporário	1	0,5%
	Estágio Profissional	0	0,0%
	Bolsa de Investigação	0	0,0%
	Trabalhador Independente	8	3,9%
	Outro	5	2,4%
	<b>0</b>	<b>109</b>	<b>53,2%</b>
Número de Dias de Teletrabalho	1	1	0,5%
	2	30	14,6%
	3	22	10,7%
	4	8	3,9%
	5	35	17,1%
Setor Económico	Agricultura, Indústria e Construção	3	1,5%
	<b>Comércio, Serviços, Transportes e Logíst.</b>	<b>79</b>	<b>38,5%</b>
	Hotelaria, Restauração e Turismo	9	4,4%
	Tecnologia, Comunicação, Consultoria e RH	68	33,2%
	Financeiro, Seguros e Imobiliário	15	7,3%
	Administração Pública	4	2,0%
	Educação	7	3,4%
	Saúde e Serviços Sociais	11	5,4%
Artes, Cultura, Arquitetura e Desporto	9	4,4%	

**Legenda: Bold** – Categorias mais significativas

Por fim, quanto ao setor económico, a amostra distribui-se sobretudo pelos domínios de Comércio, Serviços, Transportes e Logística (38,5%) e Tecnologia, Comunicação, Consultoria e Recursos Humanos (33,2%). A classificação dos setores seguiu a estrutura geral proposta pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), tendo sido agrupada em categorias mais amplas com o objetivo de simplificar a análise e facilitar a interpretação dos resultados.

## CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

### 3 Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos descritos no capítulo anterior. O objetivo do estudo é compreender a natureza das relações entre o WLB, a intenção de *turnover* e as diferenças geracionais, traduzindo os dados em evidência empírica que sustente a discussão subsequente.

Segundo Field (2013), a utilização de médias em vez de itens individuais é uma prática comum em investigação quantitativa, uma vez que garante maior robustez estatística e simplificação na análise, sem comprometer a validade das conclusões. Na mesma linha, Hair et al. (2019) defendem que, quando os construtos já foram validados, é adequado utilizar medidas compostas (como médias) para representar de forma fiável os conceitos latentes, reduzindo a complexidade analítica. Desta forma, no presente estudo, optou-se por usar as médias das respostas de cada escala em vez de analisar individualmente todos os itens. Esta decisão metodológica justifica-se pelo facto de as escalas utilizadas já estarem validadas na literatura, assumindo-se que cada conjunto de itens mede uma dimensão unidimensional e consistente.

Assim, o cálculo da média de cada escala permite obter um indicador conciso e representativo da perceção global dos respondentes, facilitando a interpretação dos resultados.

#### 3.1 Estudo Descritivo

Por forma a analisar as respostas facultadas pelos participantes deste estudo, procedeu-se à análise das estatísticas descritivas das variáveis que compõe este estudo, assim como para cumprir o objetivo primeiro deste estudo que é o de identificar as perceções sobre o WLB e sobre a intenção de *turnover* nesta amostra.

Conforme apresentado na Tabela 4, de forma global, o WLB registou uma média de 3,38 (DP = 0,87) numa escala de 1 a 7, o que indica uma perceção moderada do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Analisando as dimensões específicas, a

Interferência do Trabalho na Vida Pessoal apresentou uma média de 3,56 (DP = 1,30), sugerindo que os participantes percebem níveis ligeiramente acima do ponto médio de interferência laboral sobre o domínio pessoal. Já a Interferência da Vida Pessoal no Trabalho apresentou uma média de 2,54 (DP = 1,05), o que aponta para uma percepção relativamente baixa de que as exigências pessoais prejudiquem o desempenho profissional. Por sua vez, a dimensão Melhoria da Vida Profissional e Pessoal registou uma média de 3,91 (DP = 1,11), revelando que os participantes reconhecem em alguma medida que a experiência laboral pode contribuir positivamente para a valorização da sua vida profissional pessoal. No que respeita à Intenção de *Turnover*, registou-se uma média de 3,40 (DP = 1,26), sugerindo uma predisposição moderada para a o *turnover*. Este valor, ligeiramente abaixo do ponto médio da escala, poderá indicar uma tendência geral de permanência, ainda que acompanhada de alguma abertura a considerar oportunidades alternativas, refletindo ambivalência entre satisfação atual e procura de novos desafios.

#### **Tabela 4**

*Estatística Descritiva (médias dos itens) das Variáveis*

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Work Life Balance	3,38	0,87
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal	<b>3,56</b>	1,30
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho	2,54	1,05
Melhoria da Vida Pessoal e Profissional	<b>3,91</b>	1,11
Intenção de <i>Turnover</i>	3,40	1,26

A análise detalhada dos itens que compõem o WLB (Tabela 5) permite compreender quais os aspetos mais valorizados pelos participantes. Os itens com médias mais elevadas foram: “O meu trabalho dá-me energia para atividades pessoais”, “Estou de melhor humor por causa do meu trabalho” e “Estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho para atividades não profissionais”. Em contrapartida, os itens com médias mais baixas corresponderam a “A minha vida pessoal retira-me energia para o trabalho”, “Tenho dificuldade em trabalhar por causa de assuntos pessoais” e “O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal”. Verifica-se, assim, que os participantes tendem a reconhecer de forma relativamente frequente o papel vitalizante e positivo do trabalho, notando-se ainda que a vida pessoal não parece oferecer dificuldades nem prejuízos no trabalho. Atendendo a que a maioria dos respondentes pertence à

Geração Y, este padrão pode refletir o valor atribuído à conciliação entre dimensões pessoais e profissionais, não deixando que o trabalho afete negativamente as dimensões pessoais, sendo mesmo o trabalho um fator positivo para a vida pessoal.

**Tabela 5**

*Médias e Desvios Padrão dos itens de Work Life Balance por ordem decendente*

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>O meu trabalho dá-me energia para atividades pessoais. (-)</b>	<b>4.83</b>	<b>1.548</b>
<b>Estou de melhor humor por causa do meu trabalho. (-)</b>	<b>4.48</b>	<b>1.564</b>
<b>Estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho para ativ. não prof (-)</b>	<b>4.25</b>	<b>1.695</b>
Perco atividades pessoais por causa do trabalho.	3.70	1.942
A minha vida pessoal é prejudicada por causa do meu trabalho.	3.63	1.617
Tenho dificuldade em conciliar o trabalho e a vida pessoal.	3.61	1.681
O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil.	3.40	1.638
A vida pessoal dá-me energia para o trabalho. (-)	3.35	1.528
Negligencio necessidades pessoais por causa do trabalho.	3.28	1.644
Estou demasiado cansado para ser eficaz no trabalho.	3.18	1.549
Coloco a vida pessoal em suspenso por causa do trabalho.	3.06	1.676
Estou de melhor humor no trabalho por causa da minha vida pessoal.	2.98	1.488
<i>A minha vida pessoal retira-me energia para o trabalho.</i>	<i>2.63</i>	<i>1.458</i>
<i>Tenho dificuldade em trabalhar por causa de assuntos pessoais.</i>	<i>2.22</i>	<i>1.232</i>
<i>O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal. (-)</i>	<i>2.12</i>	<i>1.204</i>

**Legenda:** **Bold** – Itens mais valorizados; *Itálico* – Itens menos valorizados

A Tabela 6 apresenta os valores das médias dos itens da Intenção de *Turnover* apresentados de forma decendente. Os itens com médias mais elevadas são: “Se amanhã recebesse outra oferta de emprego, iria considerá-la seriamente”, “Estou neste emprego há tanto tempo quanto gostaria de estar “, e “Não tenho intenção de deixar o meu emprego atual”. Os itens com médias mais baixas são: “Tenho quase a certeza de que deixarei o meu emprego num futuro próximo”, “Pretendo continuar no meu emprego atual por algum tempo” e “Planeio sair deste emprego em breve”.

**Tabela 6***Médias e Desvios Padrão dos itens de Intenção de Turnover por ordem decendente*

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Se amanhã recebesse outra oferta de emprego, iria considerá-la...</b>	<b>4.39</b>	<b>1.961</b>
<b>Estou neste emprego há tanto tempo quanto gostaria de estar.</b>	<b>4.21</b>	<b>1.741</b>
<b>Não tenho intenção de deixar o meu emprego atual.</b>	<b>3.60</b>	<b>2.118</b>
<i>Decidir se fico ou deixo o meu emprego não é uma questão essencial...</i>	<i>3.52</i>	<i>2.004</i>
<i>Tenho a certeza de que ficarei neste emprego por algum tempo.</i>	<i>3.30</i>	<i>1.722</i>
<i>Tenho grandes dúvidas sobre se ficarei ou não nesta organização.</i>	<i>3.20</i>	<i>1.887</i>
<i>Pretendo manter o meu emprego nesta organização por algum tempo.</i>	<i>3.06</i>	<i>1.779</i>
<i>Tenho quase a certeza de que deixarei o meu emprego num futuro próximo.</i>	<i>3.05</i>	<i>1.908</i>
<i>Pretendo continuar no meu emprego atual por algum tempo.</i>	<i>2.85</i>	<i>1.724</i>
<i>Planeio sair deste emprego em breve.</i>	<i>2.80</i>	<i>1.776</i>

**Legenda:** **Bold** – Itens mais valorizados; *Itálico* – Itens menos valorizados

O item com a média mais elevada corresponde à seriedade com que os participantes afirmam considerar uma eventual oferta de emprego, enquanto a média mais baixa se refere ao planeamento de uma saída num futuro próximo, o que sugere uma maior abertura a ponderar novas oportunidades do que uma intenção concreta de abandonar a organização. Este resultado reflete, por um lado, uma abertura à mudança e à consideração de novas oportunidades de carreira, e, por outro, a ausência de um planeamento efetivo de saída a curto prazo.

### **3.2 Estudo de Fiabilidade**

O *Alpha de Cronbach* é das medidas mais consensualmente utilizadas para estimar a consistência interna de um grupo de variáveis; ou seja, do instrumento (Fortin et al., 2009). Este coeficiente é utilizado para verificar que cada item mede exatamente o mesmo conceito, avaliando as correlações entre enunciados (Fortin et al., 2009). Os valores de *Alpha* variam entre 0 e 1 sendo que, quanto mais próximo o valor obtido for de  $\alpha = 1$  maior é a consistência interna. Procedeu-se ao cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem, sendo que o valor mínimo considerado aceitável em estudos organizacionais é  $\alpha = 0,70$  (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

### ***Escala Work Life Balance***

No estudo original, os valores do  $\alpha$  de Cronbach reportados para as três dimensões da escala correspondem a  $\alpha = 0,93$  (Interferência do Trabalho na Vida Pessoal),  $\alpha = 0,85$  (Interferência da Vida Pessoal no Trabalho) e  $\alpha = 0,69$  (Melhoria da Vida Pessoal e Profissional).

No que concerne à sua fiabilidade, a consistência interna avaliada através do *Alfa de Cronbach* situa-se, para as respetivas dimensões, nos  $\alpha = 0,88$  (Interferência do Trabalho na Vida Pessoal),  $\alpha = 0,77$  (Interferência da Vida Pessoal no Trabalho) e  $\alpha = 0,70$  (Melhoria da Vida Pessoal e Profissional). Como se pode observar na Tabela 7, verificou-se que o *Alfa de Cronbach* da escala de WLB apresenta uma boa consistência interna de  $\alpha = 0,84$ . No entanto para obter este valor, foi necessário reverter os itens n.º 7, 12, 13, 14 e 15. Assim, pode concluir-se que todas as variáveis apresentam fiabilidade adequada para a análise subsequente.

**Tabela 7**

*Consistência Interna da Escala de Work Life Balance*

<b>Escalas e Subescalas</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Nº itens</b>
Work Life Balance (WLB)	0,84	15
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)	0,88	7
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)	0,77	4
Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)	0,7	4

### ***Escala Intenção de Turnover***

No presente estudo, a escala utilizada para medir a Intenção de *Turnover* apresentou uma boa consistência interna. O valor do *Alfa de Cronbach* foi de  $\alpha = 0,87$  para os 10 itens que compõem a medida, indicando um nível elevado de fiabilidade (Tabela 8). No estudo original, a consistência interna da escala foi de  $\alpha = 0,91$ .

Para este instrumento procedeu-se à reversão dos itens n.º 1, 3, 5, 7 e 8.

**Tabela 8**

*Consistência Interna da Escala Intenção de Turnover*

<b>Escala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Nº itens</b>
Intenção de <i>Turnover</i> (IT)	0,87	10

### 3.3 Estudo de Normalidade

Os testes de normalidade permitem avaliar se a distribuição das variáveis atende ou não ao pressuposto de normalidade, fundamental para a escolha adequada dos procedimentos estatísticos (Marôco, 2018). Entre os mais utilizados encontram-se o teste de Kolmogorov-Smirnov e o teste de Shapiro-Wilk, ambos baseados na comparação entre a distribuição observada e a distribuição normal teórica. A hipótese nula destes testes assume que os dados seguem uma distribuição normal e é rejeitada quando o valor de significância (p) é inferior a 0,05. No presente estudo, os resultados dos dois testes aplicados às variáveis os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk aplicados às variáveis apresentaram valores de significância  $p > 0,05$ , o que indica desvios estatisticamente significativos da normalidade (Tabela 9).

**Tabela 9**

*Testes de Normalidade das Escalas e Subescalas (n=205)*

Escalas e Subescalas	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
<b>Work Life Balance (WLB)</b>	0,077	205	<b>0,005</b>	0,982	205	<b>0,011</b>
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)	0,072	205	0,011	0,98	205	0,005
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)	0,1	205	<,001	0,95	205	<,001
Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)	0,102	205	<,001	0,981	205	0,008
<b>Intenção de Turnover (IT)</b>	0,07	205	<b>0,017</b>	0,971	205	<b>&lt;,001</b>

p < .05

Contudo importa destacar que, em amostras de dimensão relativamente elevada, como é o caso da presente investigação (n=205), os testes de normalidade tendem a ser excessivamente sensíveis, rejeitando a normalidade mesmo perante desvios pouco expressivos (Marôco, 2018). Por esse motivo, a análise da normalidade não deve ser baseada apenas nestes testes, devendo ser complementada com outros indicadores, nomeadamente de assimetria e curtose.

Apesar dos testes de normalidade rejeitarem a hipótese de normalidade ( $p < 0,05$ ), os valores de assimetria e curtose estão dentro dos limites recomendados, entre -1 e 1 e,

por isso, pode-se assumir que as distribuições são aproximadamente normais. Como observado na Tabela 10, estes revelaram-se próximos de zero em todas as variáveis (por exemplo, *Work Life Balance* com assimetria = -0,448 e curtose = -0,029; Intenção de *Turnover* com assimetria = 0,451 e curtose = -0,387), o que indica distribuições relativamente simétricas e sem achatamentos ou alongamentos excessivos. Em termos práticos, os valores encontram-se no intervalo de recomendado (-1 a 1), o que reforça a adequação da distribuição para a aplicação de testes paramétricos. Além disso, o tamanho da amostra (n=205) confere robustez estatística, justificando a opção por análises paramétricas. Assim, optou-se por prosseguir com análises paramétricas, utilizando sempre que se considerem necessários testes não paramétricos de forma a justificar a robustez dos resultados.

**Tabela 10**  
*Assimetria e Curtose das Escalas e Subescalas (n=205)*

Escalas e Subescalas	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
<b>Work Life Balance (WLB)</b>	-0,448	0,17	-0,029	0,338
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)	0,164	0,17	-0,777	0,338
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)	0,75	0,17	0,851	0,338
Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)	-0,34	0,17	-0,026	0,338
<b>Intenção de Turnover (IT)</b>	0,451	0,17	-0,387	0,338

### 3.4 Estudo de Correlações

Com o objetivo de identificar relações entre as variáveis, procedeu-se ao estudo das correlações (Janse et al., 2021). A correlação permite analisar o grau de associação entre duas variáveis permitindo, assim, estabelecer relações complexas entre as variáveis e recolher uma grande quantidade significativa de dados sobre o problema a estudar de forma eficaz e eficiente. Para isso, utiliza-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, que permite medir o grau de associação entre duas variáveis quantitativas sob a premissa de que a sua relação é uma relação linear. Este coeficiente pode variar entre -1 e 1. O valor

de -1 indica uma correlação negativa perfeita, em que as variáveis variam inversamente; o valor de 1 indica uma correlação perfeita positiva, isto é, as variáveis variam de uma forma direta; já o valor de 0 significa que as variáveis não dependem linearmente uma da outra. Assim, quanto mais próximo o valor do coeficiente estiver de 1 ou de -1, mais forte é a correlação entre as variáveis. Com o objetivo de analisar as associações entre as variáveis em estudo, de Pearson (paramétricas), mas também de Spearman (Não paramétricas).

Importa salientar que ambas as escalas utilizadas possuem itens formulados em sentidos opostos, tendo sido necessária a reversão de alguns deles para garantir a coerência das pontuações. Na escala de WLB, os itens originalmente formulados em sentido positivo foram revertidos, de modo que valores mais elevados representam menor equilíbrio percebido entre a vida profissional e pessoal. De forma semelhante, na escala de IT, os itens que expressam intenção de permanência foram revertidos, assegurando que valores mais elevados correspondem a maior intenção de *turnover*. Deste modo, as correlações positivas observadas devem ser interpretadas como uma associação entre menor WLB e maior intenção de *turnover*. Foram utilizados os coeficientes de correlação de Pearson (Tabela 11), adequados para variáveis com distribuição aproximadamente normal, e, adicionalmente, os coeficientes de Spearman (Tabela 12), de modo a confirmar a robustez das associações observadas (Marôco, 2018).

A análise da Tabela 11 evidencia a existência de correlações positivas e significativas entre o WLB global e a Intenção de *Turnover* ( $r = 0,422$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado indica que quanto menor é o WLB, maior é a predisposição para considerar a saída da organização, sustentando a Hipótese 1, que previa a existência de uma relação significativa entre as duas variáveis.

No que respeita às dimensões específicas, verifica-se que a Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) apresenta uma correlação positiva e significativa com a Intenção de *Turnover* ( $r = 0,409$ ;  $p < 0,001$ ), sugerindo que quanto mais o trabalho interfere com as atividades e responsabilidades pessoais, maior é a intenção de *turnover*. A Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW), não apresenta uma correlação estatisticamente significativa com a Intenção de *Turnover* ( $r = 0,127$ ;  $p = 0,070$ ), o que indica que as exigências pessoais não parecem influenciar de forma relevante a decisão de permanecer ou sair. Por sua vez, a Melhoria da Vida Profissional e Pessoal (WPLE) revela uma correlação positiva e significativa com a intenção de *turnover* ( $r = 0,284$ ;  $p <$

0,001). Considerando que os itens desta dimensão foram revertidos, este resultado indica que menores níveis de percepção de melhoria entre os dois domínios, estão associados a uma maior intenção de *turnover*.

**Tabela 11**

*Estudo de Correlações Pearson entre WLB e IT (n=205)*

	(WIPL)	(PLIW)	(WPLE)	WLB	IT
<b>Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)</b>	1	.224**	.302**	.871**	.409**
<b>Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)</b>		1	.241**	.559**	.127
<b>Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)</b>			1	.628**	.284**
<i>Work Life Balance</i>				1	.422**
<b>Intenção de <i>Turnover</i></b>					1

\*p<.05; \*\*p<.001

Legenda: **Bold** – Itens significativos

A principal diferença entre os dois testes estatísticos reside na relação entre a Intenção de *Turnover* e a dimensão Interferência da Vida Pessoal no Trabalho. Esta associação revelou-se significativa apenas no teste não paramétrico de Spearman ( $\rho = 0,213$ ;  $p < 0,001$ ), não sendo identificada no teste paramétrico de Pearson. Este resultado sugere a existência de uma tendência consistente, ainda que não linear, entre as duas variáveis, indicando que, à medida que a interferência da vida pessoal no trabalho aumenta, a intenção de *turnover* tende igualmente a aumentar. Tal diferença pode dever-se a pequenas assimetrias na distribuição dos dados, captadas pelo coeficiente de Spearman, que é mais sensível a relações em que as variáveis tendem a variar na mesma direção, mas não necessariamente ao mesmo ritmo.

**Tabela 12***Estudo de Correlações (rho) Spearman entre as variáveis de WLB e IT (n=205)*

	(WIPL)	(PLIW)	(WPLE)	WLB	IT
<b>Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)</b>	1	<b>.255**</b>	<b>.256**</b>	<b>.887**</b>	<b>.414**</b>
<b>Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)</b>	.	1	<b>.235**</b>	<b>.545**</b>	<b>.213**</b>
<b>Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)</b>			1	<b>.515**</b>	<b>.271**</b>
<b><i>Work Life Balancessi</i></b>				1	<b>.441**</b>
<b>Intenção de <i>Turnover</i></b>					1

\*p&lt;.05; \*\*p&lt;.001

Legenda: **Bold** – Itens significativos

Assim, os resultados confirmam que o WLB se encontra significativamente associado à Intenção de *Turnover*, corroborando a Hipótese 1 e evidenciando que níveis reduzidos de WLB aumentam a intenção de *turnover*. Este resultado é consistente com a literatura, que identifica o WLB é um fator determinante na decisão de permanência ou saída (Greenhaus & Allen, 2011; Haar et al., 2019; Jaharuddin & Zainol, 2019). No contexto português, estudos como os de Caboz (2024) e Marques et al. (2024) apresentam conclusões semelhantes, ao demonstrarem que percepções de desequilíbrio e ausência de flexibilidade nas condições de trabalho estão associadas a uma maior propensão para o *turnover*. As correlações observadas neste estudo entre WLB e IT ( $r = 0,422$ ) revela uma associação moderada, coerente com as tendências identificadas em trabalhos nacionais anteriores. A Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) destacou-se como a dimensão mais associada à intenção de *turnover*, o que confirma que as exigências profissionais exercem um impacto mais forte e intrusivo sobre o domínio pessoal do que o inverso, em linha com as evidências de Greenhaus e Beutell (1985) e Haar et al. (2019). Por outro lado, a Melhoria da Vida Profissional e Pessoal (WPLE) revelou-se negativamente associada à intenção de *turnover*, sugerindo que o enriquecimento entre os dois domínios atua como um fator protetor, uma vez que percepções de realização provenientes do trabalho fortalecem o vínculo organizacional e diminuem a propensão ao *turnover* (Greenhaus & Powell, 2006).

### ***Correlações por Geração***

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das relações entre o WLB e a intenção de *turnover*, procedeu-se à análise de correlações de Spearman, complementada com o coeficiente de Pearson, pelas razões metodológicas previamente apresentadas no capítulo da Metodologia, para cada uma das gerações incluídas na amostra (Geração X, Geração Y e Geração Z). As Tabelas 13 e 14 mostram os resultados.

Na Geração X (n=26), observou-se que o WLB global apresentou correlação positiva e significativa com a IT ( $r = 0,394$ ;  $p = 0,046$ ), indicando que níveis mais elevados de desequilíbrio estão associados a maior predisposição para deixar a organização. A dimensão Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) evidenciou uma associação mais forte com a IT ( $r = 0,477$ ;  $p = 0,014$ ), enquanto as dimensões Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW) e Melhoria da Vida Profissional e Pessoal (WPLE) não apresentaram correlações estatisticamente significativas. No que respeita à Geração Y (n=110), os resultados evidenciaram correlações mais consistentes. O WLB global apresentou uma associação positiva e significativa com a IT ( $r = 0,506$ ;  $p < 0,001$ ), e a dimensão WIPL apresentou uma correlação forte ( $r = 0,492$ ;  $p < 0,001$ ). A PLIW apresentou uma correlação positiva, embora mais fraca ( $r = 0,197$ ;  $p = 0,039$ ), e a WPLE revelou uma associação positiva moderada ( $r = 0,344$ ;  $p < 0,001$ ). No caso da Geração Z (n=69), verificaram-se correlações mais baixas, mas ainda significativas em alguns casos. O WLB global apresentou uma associação positiva e significativa com a IT ( $r = 0,266$ ;  $p = 0,027$ ), e a dimensão WIPL manteve-se como a mais relevante ( $r = 0,288$ ;  $p = 0,016$ ). As dimensões PLIW e WPLE não apresentaram correlações estatisticamente significativas.

De forma global, os resultados mostram que a Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) é o fator mais consistente na explicação da intenção de *turnover* em todas as gerações, ainda que com intensidade variável.

**Tabela 13***Correlações de Pearson entre WLB e IT segundo cada Geração (n=205)*

		Intenção de <i>Turnover</i>		
		Geração X	Geração Y	Geração Z
<i>Work Life Balance</i>	Correlação	<b>,394*</b>	<b>,506**</b>	<b>,266*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,046	<,001	0,027
	N	26	110	69
<b>Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)</b>	Correlação	<b>,477*</b>	<b>,492**</b>	<b>,288*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,014	<,001	0,016
	n	26	110	69
<b>Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)</b>	Correlação	-0,021	<b>,197*</b>	-0,034
	Sig. (2 extremidades)	0,92	0,039	0,783
	n	26	110	69
<b>Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)</b>	Correlação	0,051	<b>,344**</b>	0,2
	Sig. (2 extremidades)	0,805	<,001	0,099
	n	26	110	69

\*p&lt;.05; \*\*p&lt;.001

Legenda: **Bold** – Itens significativos

Os resultados sugerem que, em todas as gerações, a Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) é o fator mais consistente e significativo na explicação da intenção de *turnover*. Contudo, observa-se que a força destas associações varia entre gerações.

Conforme observado na Tabela 14, os resultados encontrados com as análises não paramétricas revelaram padrões de associação muito semelhantes aos observados com as análises paramétricas, confirmando a consistência e robustez das relações entre o WLB e a intenção de *turnover* em todas as gerações, o que valida a opção de recorrer a ambos os testes no contexto deste estudo. Esta decisão justifica-se não apenas pela consistência dos resultados, mas também por interesse científico e pelo valor pedagógico associado à comparação entre métodos paramétricos e não paramétricos.

**Tabela 14***Correlações de Spearman entre WLB e IT segundo cada Geração (n=205)*

		Intenção de <i>Turnover</i>		
		Geração X	Geração Y	Geração Z
<i>Work Life Balance</i>	Correlação	<b>,426*</b>	<b>,523**</b>	<b>,221*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,03	<,001	0,001
	n	26	110	69
<b>Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)</b>	Correlação	<b>,424*</b>	<b>,476**</b>	<b>,292**</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,031	<,001	<,001
	n	26	110	69
<b>Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)</b>	Correlação	-0,033	<b>,264**</b>	0,085
	Sig. (2 extremidades)	0,873	<,001	0,221
	n	26	110	69
<b>Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)</b>	Correlação	0,079	<b>,362**</b>	0,078
	Sig. (2 extremidades)	0,701	<,001	0,262
	n	26	110	69

\*p&lt;.05; \*\*p&lt;.001

Legenda: **Bold** – Itens significativos

Os resultados obtidos evidenciam que o impacto do WLB na intenção de *turnover* varia entre gerações, refletindo diferenças nas expectativas e prioridades que moldam a forma como os indivíduos interpretam o seu envolvimento com o trabalho, já que cada geração apresenta valores e atitudes singulares perante o trabalho, o que influencia diretamente a percepção de equilíbrio e as decisões de permanência organizacional (Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2010).

A associação mais forte observada na Geração Y confirma a sua maior sensibilidade ao desequilíbrio entre esferas, coerente com estudos que destacam o WLB como fator determinante na decisão de permanência deste grupo (Marques et al., 2024; Rueff-Lopes et al., 2025). Já a Geração X parece reagir de modo mais racional e ponderado, manifestando intenção de *turnover* apenas quando o desequilíbrio ameaça a previsibilidade e estabilidade que valoriza (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Na Geração Z, a relação mais fraca poderá refletir a sua maior adaptabilidade e mobilidade profissional (Schroth, 2019), bem como a percepção de que o trabalho é um meio para atingir objetivos pessoais e não um fim em si mesmo (Seemiller & Grace, 2019).

Os resultados demonstram que a relação entre WLB e a Intenção de *Turnover* varia consoante a geração, refletindo diferentes formas de interpretar e reagir ao desequilíbrio entre as esferas da vida. A consistência da Interferência do Trabalho na Vida Pessoal como dimensão mais fortemente correlacionada confirma que o desequilíbrio decorrente das exigências profissionais constitui o principal fator de risco para a intenção de *turnover*. Esta leitura evidencia que a relação é complexa e dependente do significado que cada grupo geracional atribui ao trabalho e às fronteiras entre as esferas profissional e pessoal. Estes dados sublinham a importância de políticas organizacionais diferenciadas, que considerem as necessidades específicas de cada geração, promovendo flexibilidade, autonomia e práticas de conciliação capazes de sustentar a retenção e o envolvimento dos colaboradores.

### **3.5 Estudos Preditivos**

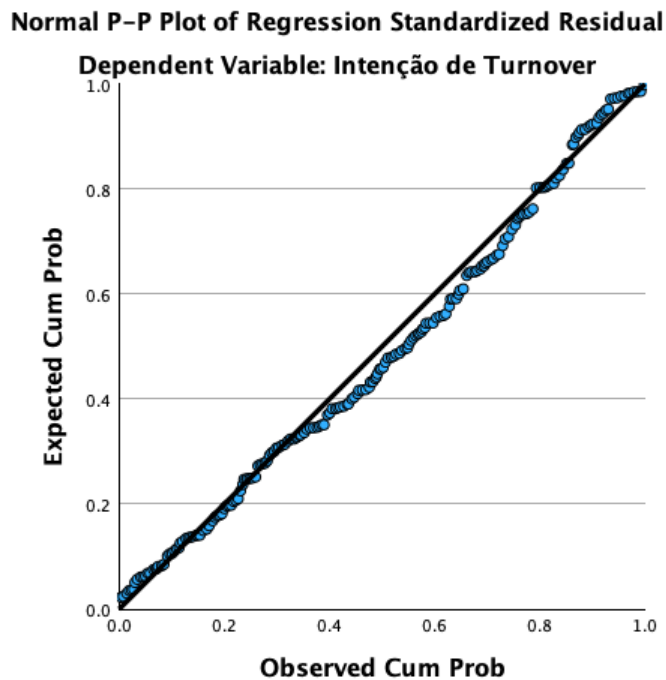
No sentido de responder à hipótese que afirma que o WLB é um preditor estatisticamente significativo da Intenção de *Turnover* (Hipótese 2), procedeu-se à realização de uma regressão linear simples.

Os resultados apresentados na Tabela 15 indicam que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1,203) = 87.330$ ;  $p < 0,001$ ) demonstrando que o WLB tem um contributo explicativo relevante na variabilidade da intenção de *turnover*. O coeficiente de determinação ( $r^2 = 0,162$ ) indica que aproximadamente 16,2% da variância da intenção de *turnover* é explicada pelo WLB. Deste modo, o modelo evidencia uma relação inversa entre as variáveis, em que níveis elevados de WLB estão associados a uma menor probabilidade de intenção de *turnover*, enquanto níveis mais baixos de equilíbrio correspondem a uma maior predisposição para abandonar a organização. Assim, o WLB revela-se um preditor significativo da direção da intenção de *turnover*.

A análise da Figura 2 demonstra uma distribuição próxima da linha de referência, o que confirma a adequação do modelo e o cumprimento do pressuposto de normalidade dos resíduos.

**Tabela 15***Regressão Linear Simples do WLB na IT (n=205)*

R Square	R Square Change	Change Statistics			
		F Change	df1	df2	Sig. F Change
.162	.162	87.330	1	203	<.001

**Figura 2***Reta de regressão Linear Simples do WLB na IT (n=205)*

O valor de variância explicada ( $r^2 = 0,162$ ) observado neste estudo, ainda que moderado, é consistente com as magnitudes relatadas na literatura nacional e internacional, indicando que o WLB constitui um fator relevante, embora não exclusivo, na explicação das intenções de *turnover*. Assim, os resultados obtidos confirmam a Hipótese 2, demonstrando que o WLB é um preditor estatisticamente significativo da Intenção de *Turnover*. Conforme evidenciado na literatura, que identifica o WLB como um fator explicativo central das intenções de *turnover*, percepções mais favoráveis de equilíbrio reduzem significativamente a propensão ao *turnover* (Aruldoss et al., 2022; Jaharuddin & Zainol, 2019; Lazar et al., 2010). No contexto português, estudos como os de Marques et al. (2024) e Monteiro (2022) evidenciam conclusões semelhantes, ao

demonstrarem que perceções positivas de equilíbrio e flexibilidade laboral reduzem significativamente a intenção de *turnover*, sobretudo quando acompanhadas de políticas organizacionais que promovem bem-estar e autonomia.

Os resultados reforçam que o desequilíbrio entre as esferas profissional e pessoal continua a representar uma ameaça à estabilidade laboral. Tendo em conta as transformações demográficas e a coexistência de várias gerações no mercado de trabalho, torna-se evidente que a promoção de políticas que assegurem flexibilidade, previsibilidade e reconhecimento das necessidades individuais é essencial para sustentar o compromisso organizacional e reduzir a propensão ao *turnover*.

### **3.6 Estudos Exploratórios**

Com o objetivo de testar a Hipótese 3, procurou-se identificar se existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de WLB e de IT em função de determinadas variáveis sociodemográficas e socioprofissionais, nomeadamente o género, as habilitações literárias e o regime de trabalho. A escolha destas variáveis fundamenta-se na literatura, que aponta para o seu papel potencialmente diferenciador na forma como os indivíduos percebem o WLB e na propensão para o *turnover* (Antunes, 2022; Caboz, 2024; Cruz, 2019; Monteiro, 2022). Para isso, foram realizados testes *t* de Student para variáveis dicotómicas (género) e testes de Kruskal–Wallis para variáveis com mais de duas categorias (habilitações literárias e regime de trabalho), de modo a avaliar diferenças significativas entre grupos.

#### ***Género***

Com o objetivo de avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de WLB e de Intenção de *Turnover* em função do género, foram realizados testes *t de Student* para amostras independentes. As Tabelas 16 e 17 apresentam os resultados.

As médias observadas indicam que os homens reportam valores ligeiramente superiores em todas as dimensões do WLB e também na intenção de *turnover*, ainda que apenas uma das diferenças seja estatisticamente significativa. A dimensão Melhoria da Vida Pessoal e Profissional revelou uma diferença significativa entre géneros ( $p = 0,034$ ) (Tabela 17), sendo que os homens apresentaram valores médios mais elevados ( $M = 4,15$ ;

DP = 1,18) do que as mulheres (M = 3,79; DP = 1,06) (Tabela 16). Nas restantes dimensões, as diferenças não atingiram significância estatística. Estes resultados sugerem que, embora homens e mulheres apresentem perceções semelhantes de equilíbrio global entre vida profissional e pessoal, os homens tendem a reconhecer de forma mais expressiva o contributo positivo do trabalho para a sua vida pessoal.

**Tabela 16**  
*Descritivas por Género (n=205)*

Escalas e subescalas	Género	n	Média	DP
Work Life Balance	Masculino	69	3.5246	.82951
	Feminino	136	3.3088	.88539
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)	Masculino	69	3.6190	1.21704
	Feminino	136	3.5336	1.34341
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)	Masculino	69	2.7355	1.03067
	Feminino	136	2.4375	1.04914
<b>Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)</b>	Masculino	69	<b>4.1486</b>	1.17833
	Feminino	136	<b>3.7868</b>	1.05871
Intenção de <i>Turnover</i>	Masculino	69	3.4507	1.19860
	Feminino	136	3.3699	1.28757

p<.05

**Legenda: Bold** – Itens significativos

**Tabela 17***Teste t de Student usando o Género (n=205)*

Escalas e subescalas	Significância	Diferença de Médias
Work Life Balance	.087	.21581
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)	.647	.08543
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)	.054	.29801
<b>Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)</b>	<b>.034*</b>	.36179
Intenção de <i>Turnover</i>	.657	.08087

\*p&lt;.05; \*\*p&lt;.001

**Legenda: Bold** – Itens significativos

Tal constatação pode refletir, em parte, diferenças nos papéis sociais e nas responsabilidades familiares, frequentemente mais concentradas nas mulheres, o que pode reduzir a percepção de enriquecimento entre domínios, tal como corroborado por Antunes (2022) e Rawashdeh et al. (2016), que identificam um padrão semelhante, indicando que as mulheres continuam a relatar maiores dificuldades de conciliação e maior carga de responsabilidades domésticas, o que condiciona a percepção de equilíbrio e limita o potencial de enriquecimento profissional-pessoal. Apesar da diferença significativa se concentrar na dimensão de Melhoria da Vida Pessoal e Profissional, a tendência geral confirma que o género continua a desempenhar um papel relevante na forma como o WLB é experienciado, ainda que o impacto sobre a intenção de *turnover* não se revele estatisticamente distinto entre homens e mulheres, e reforça a importância de políticas organizacionais sensíveis ao género, que promovam condições equitativas de flexibilidade (Sirgy & Lee, 2023).

### ***Habilitações Literárias***

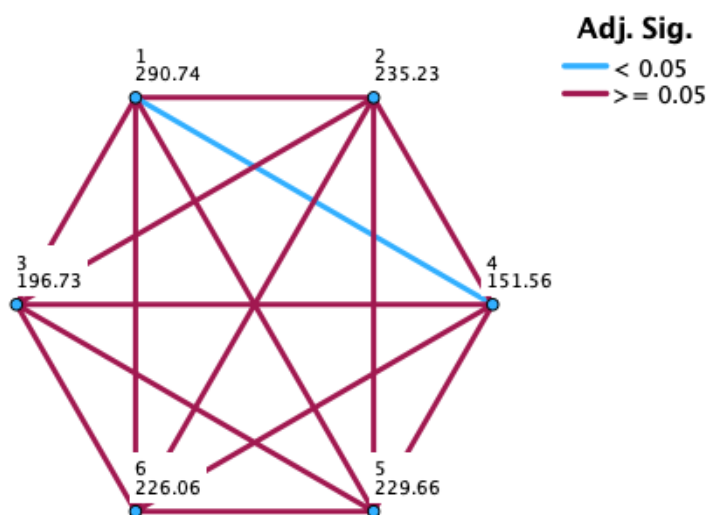
Para avaliar as diferenças nos níveis de WLB e intenção de *turnover* em função das habilitações literárias, foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, adequado à comparação entre grupos independentes com mais de duas categorias. Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas na dimensão Interferência

da Vida Pessoal no Trabalho ( $p < 0,001$ ; ajustado  $p = 0,013$ ), confirmando que a percepção de interferência varia consoante o nível de escolaridade (Tabela 18).

Esta diferença é representada graficamente na Figura 3, onde se pode constatar que os valores médios mostram que os participantes com escolaridade até ao 9.º ano apresentam as pontuações mais elevadas nesta dimensão ( $M = 290,74$ ), enquanto os detentores de bacharelato registam os valores mais baixos ( $M = 151,56$ ). Estes resultados indicam que indivíduos com menor nível de escolaridade tendem a sentir uma interferência mais acentuada do trabalho sobre a vida pessoal. Convém, no entanto, salientar que estas diferenças devem ser interpretadas com cautela, uma vez que resultam da comparação entre grupos com dimensão amostral reduzida (11 e 6 participantes, respetivamente), não sendo, por isso, possível generalizar os resultados à população em geral. Os valores apresentados mostram uma tendência decrescente, indicando que, à medida que aumenta o nível de escolaridade, diminui a percepção de interferência do trabalho na vida pessoal.

### Figura 3

*Comparação das médias da Interferência do Trabalho na Vida Pessoal nos diferentes grupos de Habilitações Literárias ( $n=205$ )*



#### Legenda:

1= Até ao 9º ano; 2= Ensino Secundário; 3= Curso Tecnológico/Profissional/Outros (Nível III); 4= Curso de Especialização Tecnológica/Bacharelato; 5= Licenciatura; 6= Pós-Graduação/Mestrado; 7= Doutoramento

**Tabela 18**

*Elementos do teste Kruskal-Wallis da comparação das médias da Interferência do Trabalho na Vida Pessoal nos diferentes grupos de Habilitações Literárias (n=205)*

Sample 1-Sample 2	Habilitações Literárias			Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic		
4-3	45.172	37.670	1.199	.230	1.000
4-6	-74.497	34.721	-2.146	.032	.479
4-5	-78.097	34.632	-2.255	.024	.362
4-2	83.666	35.111	2.383	.017	.258
<b>4-1</b>	<b>139.178</b>	<b>41.885</b>	<b>3.323</b>	<b>&lt;.001</b>	<b>.013</b>
3-6	-29.325	22.026	-1.331	.183	1.000
3-5	-32.924	21.885	-1.504	.132	1.000
3-2	38.494	22.634	1.701	.089	1.000
3-1	94.005	32.155	2.924	.003	.052
6-5	3.600	16.294	.221	.825	1.000
6-2	9.169	17.287	.530	.596	1.000
6-1	64.680	28.644	2.258	.024	.359
5-2	5.569	17.108	.326	.745	1.000
5-1	61.081	28.536	2.140	.032	.485
2-1	55.511	29.114	1.907	.057	.848

**Legenda:**

1= Até ao 9º ano; 2= Ensino Secundário; 3= Curso Tecnológico/Profissional/Outros (Nível III); 4= Curso de Especialização Tecnológica/Bacharelato; 5= Licenciatura; 6= Pós-Graduação/Mestrado; 7= Doutoramento

**Bold** – Diferença significativa para  $p < .050$ .

a. Ajustamento de Bonferroni

Esta tendência poderá refletir as condições laborais associadas a diferentes níveis de qualificação. Indivíduos com menor escolaridade tendem a ocupar funções mais operacionais, frequentemente caracterizadas por maior rigidez temporal, exigência física e menor autonomia, fatores que reduzem a capacidade de gerir as fronteiras entre os diferentes papéis a nível profissional e pessoal. Por contraste, níveis mais elevados de escolaridade associam-se, em geral, a funções com maior controlo sobre o tempo e as tarefas, o que facilita o equilíbrio entre domínios (Adriano & Callaghan, 2020; Cruz, 2019).

Estes resultados convergem com a perspetiva de Greenhaus e Beutell (1985), que defendem que o conflito entre as dimensões profissional e pessoal emerge quando as exigências de um papel interferem com o desempenho de outro, e com a abordagem de Sirgy e Lee (2023), segundo a qual o equilíbrio é um processo dinâmico, influenciado pelas condições de trabalho e pelo acesso a recursos. No contexto português, estudos

como o de Monteiro (2022) também apontam que colaboradores em funções mais qualificadas e flexíveis tendem a reportar percepções mais positivas de equilíbrio e menores intenções de *turnover*. Assim, os resultados obtidos reforçam que as habilitações literárias condicionam as oportunidades de conciliação e a forma como o WLB é experienciado, traduzindo desigualdades estruturais que se refletem no bem-estar e na estabilidade profissional.

### ***Regime de Trabalho***

Para analisar as diferenças nas variáveis principais em função do regime de trabalho, recorreu-se ao teste não paramétrico de Kruskal–Wallis, adequado para comparar grupos com mais de duas categorias. Os resultados, apresentados na Tabela 19 e na Figura 4, revelam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em todas as dimensões relacionadas com o WLB: Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL), Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW) e Melhoria da Vida Profissional e Pessoal (WPLE), com exceção da Intenção de *Turnover* (IT), onde não se observaram diferenças significativas. Os resultados da Tabela 19 demonstram, assim, que o regime de trabalho exerce influência significativa sobre todas as dimensões do WLB, mas não sobre a intenção de *turnover*, sugerindo que o modo de organização do trabalho afeta sobretudo a percepção de equilíbrio entre domínios, e não diretamente a decisão de permanência ou saída da organização.

**Tabela 19**

*Listagem das Hipóteses 0 que relacionam as variáveis de WLB, suas subescalas e IT e o Regime de Trabalho (Kruskal-Wallis) (n=205)*

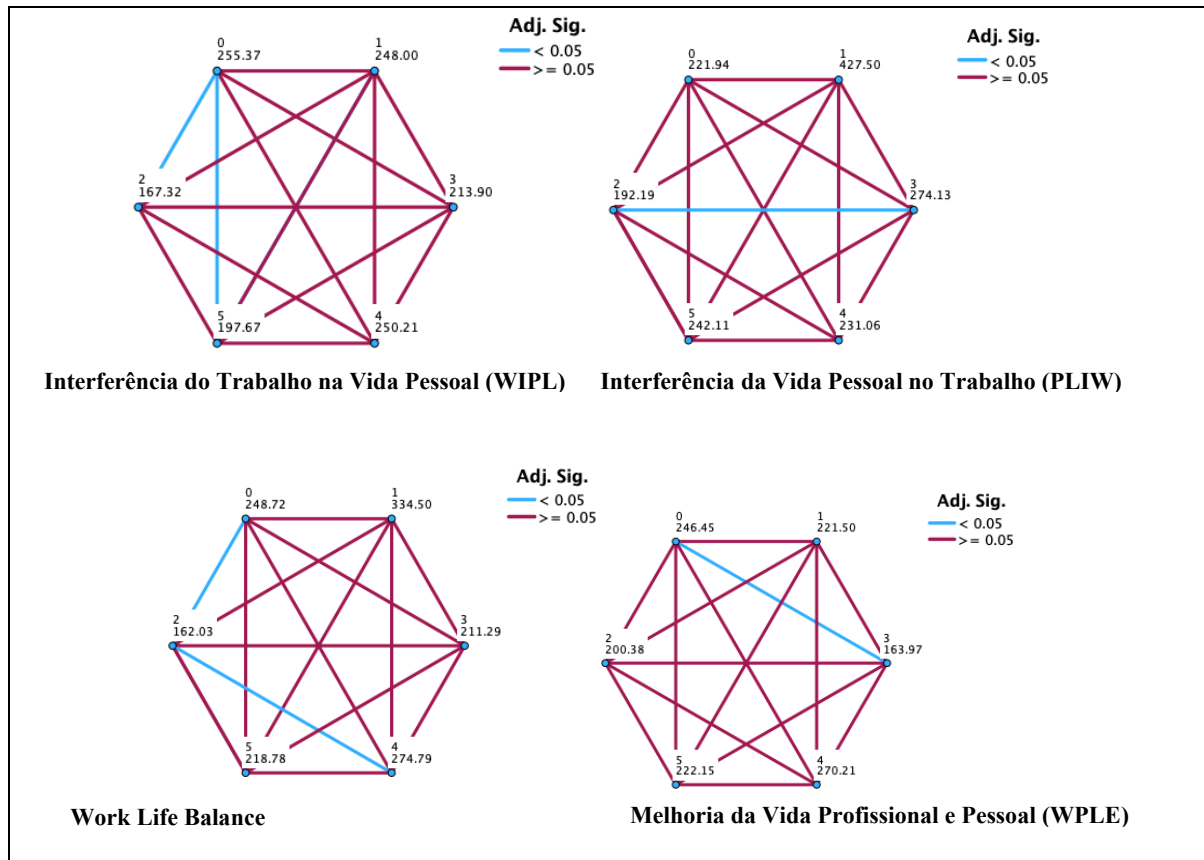
H0	Sig.	Decisão
A Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) é a mesma qualquer que seja o número de dias de teletrabalho.	<.001	Rejeitar H0
A Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW) é a mesma qualquer que seja o número de dias de teletrabalho.	.003	Rejeitar H0
A Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE) é a mesma qualquer que seja o número de dias de teletrabalho.	<.001	Rejeitar H0
A Intenção de <i>Turnover</i> é a mesma qualquer que seja o número de dias de teletrabalho.	.403	Aceitar a H0
A <i>Work Life Balance</i> é a mesma qualquer que seja o número de dias de teletrabalho.	<.001	Rejeitar H0

A Figura 4 permite constatar que a Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL) é mais elevada entre os colaboradores que desempenham funções exclusivamente presenciais, comparativamente com aqueles que trabalham remotamente 2 dias por semana ou em regime total de teletrabalho. Este resultado sugere que o trabalho presencial contínuo tende a gerar maior sobreposição entre as exigências profissionais e as responsabilidades pessoais. Por sua vez, a Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW) apresenta valores mais baixos e, portanto, maior equilíbrio, nos participantes que trabalham 3 dias por semana em regime remoto em comparação com os que trabalham 2 dias em regime remoto, sugerindo que esta primeira modalidade híbrida pode oferecer uma conciliação mais eficaz entre as esferas pessoal e profissional. Relativamente à Melhoria da Vida Profissional e Pessoal (WPLE), verifica-se uma diferença significativa entre os colaboradores sempre que fazem trabalho sempre presencial e aqueles que trabalham 3 dias remotamente, com percepções de maior enriquecimento profissional-pessoal entre os primeiros. Os resultados do WLB total indicam que a percepção de equilíbrio tende a ser mais favorável entre os colaboradores sempre presenciais e entre aqueles que trabalham 4 dias remotamente, em comparação com os que trabalham 2 dias remotamente.

Estes padrões sugerem que o trabalho totalmente presencial continua a ser percebido como mais estável e estruturado, promovendo um maior sentido de organização entre os domínios, ainda que os modelos híbridos (especialmente com três a quatro dias de teletrabalho) também possam contribuir para um equilíbrio positivo, ao combinarem flexibilidade com manutenção do contacto social e profissional. Esta tendência pode estar parcialmente associada à composição da amostra, uma vez que a maioria dos participantes desempenha funções de natureza presencial, com menor possibilidade de teletrabalho. Além disso, em funções predominantemente presenciais, o local de trabalho tende a oferecer rotinas mais claras, fronteiras temporais definidas e maior previsibilidade, elementos identificados por Greenhaus e Allen (2011) como essenciais para o equilíbrio entre papéis. Por contraste, o teletrabalho parcial ou intensivo, quando não acompanhado por práticas organizacionais de apoio, pode aumentar a interferência da vida pessoal nas tarefas profissionais, devido à sobreposição de espaços e tempos (Sirgy & Lee, 2023).

**Figura 4**

*Comparação das médias de WLB e das suas subescalas nos diferentes Regimes de Trabalho (Kruskal-Wallis) (n=205)*



Assim, os resultados obtidos sugerem que, embora o teletrabalho introduza flexibilidade, esta nem sempre se traduz numa melhoria do equilíbrio percebido, dependendo do perfil da função, da estrutura organizacional e do grau de apoio institucional. Tal como defendem Kelliher et al. (2019) e Monteiro (2023), o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal resulta menos da modalidade de trabalho em si e mais da adequação entre as condições oferecidas e as necessidades individuais dos colaboradores.

Estes resultados reforçam que nem o teletrabalho integral nem o modelo exclusivamente presencial garantem, por si só, um melhor equilíbrio, mas sim a importância de estruturas de flexibilidade ajustadas aos perfis profissionais e familiares. A valorização de políticas organizacionais que possibilitem diferentes modalidades de trabalho, conciliando autonomia, previsibilidade e contacto social, surge, portanto, como um caminho essencial para mitigar os conflitos entre os domínios profissional e pessoal.

### 3.7 Estudos Comparativos

Para testar a hipótese de que existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de WLB e de IT entre gerações (Hipótese 4), procedeu-se à realização de uma ANOVA One-Way, que, sendo um teste paramétrico, exige que as variáveis em análise provenham de amostras alargadas. Esta técnica permite comparar mais de dois grupos em estudo e permite verificar se existem diferenças significativas nas perceções de WLB entre as gerações X, Y e Z. Dado que as gerações apresentavam tamanhos amostrais desiguais, a análise foi complementada com o teste *post hoc* de Games–Howell, mais robusto quando os grupos diferem em tamanho e as variâncias não são homogéneas.

Conforme apresentado na Tabela 20, nenhuma das dimensões do WLB revelou diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Em contrapartida, observaram-se diferenças estatisticamente significativas na variável Intenção de *Turnover*,  $F(2,202) = 7,719$ ;  $p < 0,001$ , indicando que os níveis de IT diferem em função da geração.

**Tabela 20**  
*Teste ANOVA One-way (n=205)*

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
<b>Work-Life Balance</b>	Entre Grupos	1,547	2	0,774	1,02	0,362
	Nos grupos	153,205	202	0,758		
	Total	154,752	204			
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (WIPL)	Entre Grupos	0,858	2	0,429	0,252	0,777
	Nos grupos	343,839	202	1,702		
	Total	344,697	204			
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (PLIW)	Entre Grupos	5,448	2	2,724	2,508	0,084
	Nos grupos	219,446	202	1,086		
	Total	224,895	204			
Melhoria da Vida Pessoal e Profissional (WPLE)	Entre Grupos	2,452	2	1,226	0,994	0,372
	Nos grupos	249,27	202	1,234		
	Total	251,723	204			
<b>Intenção de <i>Turnover</i></b>	Entre Grupos	22,847	2	11,423	7,719	<b>&lt;,001</b>
	Nos grupos	298,952	202	1,48		
	Total	321,798	204			

\* $p < 0,05$

**Legenda: Bold** – Itens significativos

De modo a identificar entre quais gerações se verificavam essas diferenças, aplicou-se o teste *post hoc* de Games–Howell. Os resultados indicaram que a Geração Z apresenta níveis significativamente superiores de Intenção de *Turnover* em comparação com as Gerações X ( $p = 0,018$ ) e Y ( $p < 0,001$ ), não se observando diferenças significativas entre estas duas últimas. Estes resultados indicam que, embora as perceções de WLB sejam semelhantes entre gerações, as intenções de *turnover* diferem de forma significativa, refletindo distintas atitudes e prioridades face ao trabalho.

**Tabela 21**

*Teste post hoc de Games–Howell para a IT entre as diferentes gerações (n=205)*

Variável dependente	(I) Geração Numerada	(J) Geração Numerada	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Intenção de <i>Turnover</i>	Geração X	Geração Y	0,05	0,21942	0,972	-0,4804	0,5804
		Geração Z	-,66522*	0,23669	<b>0,018</b>	-1,2342	-0,0963
	Geração Y	Geração X	-0,05	0,21942	0,972	-0,5804	0,4804
		Geração Z	-,71522*	0,19146	<b>&lt;,001</b>	-1,1686	-0,2619
	Geração Z	Geração X	,66522*	0,23669	<b>0,018</b>	0,0963	1,2342
		Geração Y	,71522*	0,19146	<b>&lt;,001</b>	0,2619	1,1686

\* A diferença média é significativa no nível 0.05.

**Legenda:** Bold – Itens significativos

Este padrão sugere que os trabalhadores mais jovens revelam uma maior predisposição para a mudança profissional e menor tolerância a contextos organizacionais percecionados como restritivos em termos de flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento. A Geração Z, em particular, apresenta níveis de Intenção de *Turnover* significativamente superiores às Gerações X e Y, evidenciando uma maior orientação para a exploração de novas experiências profissionais e para a procura de contextos mais alinhados com as suas expectativas pessoais e profissionais. Esta tendência é coerente com a literatura, que associa as gerações mais jovens a uma maior mobilidade e a uma menor permanência em organizações que não correspondem aos seus valores ou metas de crescimento (Lyons & Kuron, 2014; Schroth, 2019; Twenge, 2010). Em contrapartida, a Geração X tende a valorizar estabilidade, previsibilidade e segurança, apresentando uma menor propensão para a rotatividade e uma maior fidelização às organizações (Beutell & Wittig-Berman, 2008). No contexto português, estudos como os de Caboz (2024) e

Marques et al. (2024) reforçam estes resultados, demonstrando que os trabalhadores mais jovens reportam maiores dificuldades de conciliação e níveis superiores de intenção de *turnover*, enquanto os mais velhos evidenciam uma maior capacidade de ajustamento e compromisso organizacional. Este resultado pode também refletir as características da amostra do presente estudo, composta maioritariamente por participantes da Geração Y, em fases iniciais de carreira e com responsabilidades familiares mais reduzidas, o que tende a aumentar a predisposição para a mobilidade e para a reavaliação frequente das condições de trabalho.

Assim, os resultados corroboram parcialmente a hipótese formulada (Hipótese 4), uma vez que as diferenças geracionais emergem sobretudo ao nível da Intenção de *Turnover*, e não das perceções de WLB. Este achado é coerente com o enquadramento teórico desenvolvido, sugerindo que, embora o WLB constitua um valor amplamente partilhado entre gerações, a forma como se traduz em comportamentos organizacionais depende das motivações individuais, da fase de vida e do significado atribuído ao trabalho por cada geração.

### 4 Conclusão

A motivação científica que sustentou este estudo assentou na necessidade de compreender de forma integrada as dinâmicas que orientam as decisões de saída nas organizações, procurando clarificar de que modo o *Work Life Balance* se articula com a intenção de *turnover*. Num contexto de profundas transformações no mundo do trabalho, marcado pela digitalização, pela diversidade geracional e pela redefinição das fronteiras entre tempo profissional e pessoal, o WLB emergiu como uma variável central para a compreensão do bem-estar, da motivação e da permanência organizacional.

De forma global, os resultados obtidos confirmam os objetivos propostos e sustentam as hipóteses formuladas. Verificou-se uma relação estatisticamente significativa entre o WLB e a intenção de turnover, evidenciando que níveis mais elevados de equilíbrio correspondem a uma menor predisposição para abandonar a organização. Esta constatação reforça a importância do WLB enquanto fator protetor, não apenas do bem-estar individual, mas também da estabilidade e continuidade organizacional. A análise preditiva confirmou ainda que o WLB exerce influência significativa sobre a IT, o que demonstra que as percepções de conciliação constituem um elemento determinante na decisão de permanência.

A análise das dimensões específicas do WLB revelou uma realidade multifacetada. A Interferência do Trabalho na Vida Pessoal destacou-se como o fator mais crítico, sublinhando o impacto que a sobrecarga, as metas pouco realistas e a ausência de fronteiras claras podem exercer sobre a qualidade de vida. Em contraponto, a dimensão de Melhoria da Vida Profissional e Pessoal evidenciou que o trabalho, quando vivido em condições equilibradas, pode representar uma fonte de enriquecimento e realização. Esta ambivalência traduz o verdadeiro desafio contemporâneo das organizações: conciliar a produtividade e a exigência com a proteção da esfera pessoal, reconhecendo que o bem-estar dos colaboradores é um elemento estratégico da competitividade. No plano das variáveis sociodemográficas e contextuais, observaram-se diferenças significativas que ampliam a leitura do fenómeno. As mulheres continuam a experienciar maiores dificuldades de conciliação, refletindo uma divisão persistente das responsabilidades familiares e sociais, enquanto trabalhadores com níveis mais elevados de habilitações

literárias tendem a beneficiar de contextos mais flexíveis e autónomos. Quanto ao regime de trabalho, os modelos híbridos demonstraram um maior potencial de conciliação, desde que acompanhados por práticas de confiança e clareza de expectativas. Estes resultados evidenciam que o WLB não depende tanto da modalidade em si, mas da forma como esta é estruturada, comunicada e legitimada pela cultura organizacional.

A dimensão geracional introduziu uma perspetiva interpretativa particularmente relevante. A evidência de que a Geração Z apresenta níveis mais elevados de intenção de *turnover* sugere uma menor tolerância à incongruência entre discurso e prática organizacional e uma valorização crescente da coerência, da autenticidade e do propósito no trabalho. Em contraste, as gerações mais antigas, como a X, mantêm uma relação mais estável e pragmática com a organização, revelando maior resiliência face às exigências profissionais. Estas diferenças reforçam a pertinência de políticas de gestão diferenciadas, capazes de responder a motivações, valores e necessidades diversas, sem cristalizar as gerações em estereótipos.

De um ponto de vista teórico, este estudo contribui para o aprofundamento da compreensão do WLB enquanto constructo dinâmico e relacional, que transcende a simples gestão de fronteiras entre domínios da vida. Os resultados sugerem que o equilíbrio deve ser entendido como um processo contínuo de negociação entre exigências, expectativas e recursos, tanto individuais como organizacionais. Do ponto de vista empírico, a investigação reforça a validade do WLB como preditor consistente da intenção de *turnover*, oferecendo evidência nacional num domínio ainda escassamente explorado em Portugal.

Assim, o equilíbrio trabalho-vida é mais do que uma preocupação individual: é um indicador da maturidade das organizações e da sua capacidade de integrar o bem-estar na estratégia de gestão. O verdadeiro desafio reside, portanto, em construir contextos laborais que reconheçam as pessoas como agentes plenos, capazes de conjugar desempenho e realização pessoal. Só quando o trabalho é vivido com sentido, autonomia e respeito pelos ritmos humanos, o equilíbrio deixa de ser uma meta abstrata e se transforma numa condição concreta de sustentabilidade organizacional e de propósito coletivo.

## 4.1 Contributos para a Gestão

Os resultados desta investigação oferecem contributos relevantes para a prática da gestão e desenvolvimento de pessoas, numa altura em que as organizações enfrentam o duplo desafio de reter talento e assegurar o bem-estar dos seus colaboradores. Num contexto laboral cada vez mais exigente, digital e intergeracional, o WLB surge, neste contexto, como um eixo estratégico de sustentabilidade organizacional, com impacto direto não apenas no bem-estar individual, mas também, no compromisso e na eficácia e na diminuição da intenção de *turnover*, que a evidência empírica recolhida confirma que níveis elevados de WLB estão associados a uma menor intenção de *turnover*, reiterando o valor do WLB como um preditor consistente de permanência organizacional e como um pilar central de uma gestão de recursos humanos orientada para a conciliação de papéis.

Os resultados demonstram que as perceções de equilíbrio influenciam significativamente a decisão de permanecer ou abandonar uma organização, sugerindo que esta depende da forma como os colaboradores percecionam a compatibilidade entre o trabalho e as restantes esferas da sua vida. Esta constatação reforça a necessidade das organizações conceberem políticas integradas de conciliação, centradas não apenas na redução da carga laboral, mas na criação de condições estruturais que potenciem a autonomia, o controlo sobre o tempo e o reconhecimento do indivíduo como um todo. Como defendem Greenhaus e Allen (2011), o equilíbrio entre papéis não se alcança pela ausência de conflito, mas pela perceção de justiça e de bem-estar nas condições oferecidas. Assim, a gestão de pessoas deve passar de uma lógica compensatória, que tenta “equilibrar” o trabalho e a vida pessoal, para uma lógica integradora, que os articule de forma harmoniosa e produtiva.

A análise das dimensões do WLB oferece orientações relevantes para a gestão de pessoas. A Interferência do Trabalho na Vida Pessoal destacou-se como o fator mais crítico, sublinhando a necessidade de repensar práticas de planeamento e metas, através de políticas que limitem a intrusão do trabalho no espaço pessoal. Estas medidas revelam-se essenciais para mitigar o impacto das exigências laborais e preservar o bem-estar dos colaboradores. Em contraste, a dimensão Melhoria da Vida Profissional e Pessoal evidencia o potencial enriquecedor do trabalho quando este é vivido como fonte de desenvolvimento e realização, demonstrando que WLB não se esgota na gestão de

fronteiras, mas também da capacidade da organização em criar experiências laborais significativas.

As condições contextuais mostraram igualmente influência nas percepções de equilíbrio. Embora o trabalho presencial tenha sido percebido como mais estruturado, os regimes híbridos revelaram forte potencial de conciliação. Tal confirma que o WLB não depende tanto da modalidade de trabalho, mas mais da forma como esta é desenhada, comunicada e acompanhada, sendo a confiança, a autonomia e a clareza de expectativas fatores determinantes do seu sucesso (Kelliher et al., 2019; Monteiro, 2023).

As diferenças demográficas observadas reforçam a importância de políticas sensíveis à diversidade. As mulheres continuam a relatar maiores dificuldades de conciliação, evidenciando a persistência de desequilíbrios nas responsabilidades familiares e sociais e os trabalhadores com menor escolaridade revelam menor acesso a práticas de flexibilidade. Assim, uma gestão mais inclusiva e equitativa deve democratizar as oportunidades de equilíbrio, que respondam de forma concreta às especificidades dos colaboradores e que reconheçam a conciliação entre vida profissional e pessoal como um direito e não como um privilégio individual.

No plano geracional, os resultados acrescentam uma dimensão estratégica à gestão do talento. A evidência de que a Geração Z apresenta níveis significativamente superiores de intenção de *turnover* reforça a necessidade de práticas de retenção diferenciadas, centradas na flexibilidade, desenvolvimento contínuo e sentido de propósito. Estes jovens valorizam contextos dinâmicos, transparentes e coerentes entre discurso e prática, sendo mais propensos à mobilidade quando percebem incoerência organizacional. Em contrapartida, a Geração X tende a privilegiar estabilidade e previsibilidade, enquanto a Geração Y procura equilibrar ambição e bem-estar. Assim, a gestão multigeracional exige abordagens adaptativas, que reconheçam as diferenças de valores e motivações, fomentando uma cultura organizacional inclusiva e integradora (Twenge, 2010; Lyons & Kuron, 2014).

Mais do que políticas isoladas, o verdadeiro contributo deste estudo reside em evidenciar que o WLB deve ser incorporado na cultura organizacional como um princípio estruturante. Culturas que respeitam os ritmos individuais traduzem-se em maior envolvimento e menor *turnover*, promovendo relações laborais sustentáveis.

Em síntese, os contributos desta investigação para a gestão de pessoas estendem-se para além da constatação empírica de que o WLB reduz a intenção de *turnover*. Oferecem uma visão integrada sobre como as políticas, os estilos de liderança e as práticas quotidianas podem transformar o equilíbrio trabalho–vida num motor de sustentabilidade organizacional. A gestão contemporânea é desafiada, mais do que nunca, a cultivar contextos laborais que favoreçam simultaneamente o desempenho e o bem-estar, reconhecendo que ambos são faces inseparáveis de uma mesma realidade: a de organizações que só prosperam quando as pessoas que nelas trabalham também o fazem.

## **4.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras**

Embora os resultados obtidos neste estudo estejam alinhados com as hipóteses inicialmente formuladas, existem algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação e generalização dos achados, bem como aspetos a explorar em investigações futuras que possam aprofundar o entendimento do fenómeno.

A primeira limitação diz respeito à dimensão e composição da amostra. Apesar de o estudo contar com 205 participantes, observa-se uma distribuição desigual entre as gerações, com uma menor representatividade da Geração X face às gerações Y e Z. Esta assimetria limita a possibilidade de comparar de forma equilibrada as perceções entre os diferentes grupos etários. Acresce que a predominância do género feminino na amostra pode introduzir algum viés na análise, devendo os resultados ser interpretados com cautela no que respeita à sua generalização para a população ativa portuguesa em estudos futuros.

A metodologia utilizada, baseada num questionário quantitativo de autorresposta, embora permita uma recolha alargada de dados, não possibilita explorar em profundidade as perceções individuais sobre o WLB, nem compreender as nuances associadas às diferentes experiências de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Futuras investigações poderiam beneficiar de abordagens mistas, combinando métodos quantitativos e qualitativos, que permitam captar as dimensões subjetivas e contextuais do fenómeno, bem como as motivações e valores subjacentes às intenções de *turnover*.

Além da abordagem geracional adotada e tal como referido na revisão da literatura, fatores como a fase de vida, o ciclo profissional ou as condições

socioeconómicas podem também exercer influência significativa nas perceções de equilíbrio e nas intenções de *turnover*, para além da pertença geracional propriamente dita (Beutell & Wittig-Berman, 2008; Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2010). Investigações futuras poderão, por isso, considerar estas variáveis de forma integrada, permitindo compreender de que modo interagem com as diferenças geracionais na explicação do equilíbrio trabalho-vida e da intenção de *turnover*.

O carácter transversal deste estudo embora permita estabelecer relações causais entre o WLB e a intenção de *turnover*, não possibilita a compreensão dos motivos e mecanismos subjacentes, limitando-se a identificar associações. Investigações longitudinais poderiam contribuir para compreender de que modo estas relações evoluem ao longo do tempo e como diferentes experiências profissionais moldam as atitudes perante o trabalho e ainda integrar variáveis adicionais (como o ciclo de carreira, a parentalidade ou o contexto organizacional), de forma a compreender melhor as interações entre estes fatores.

A escassez de literatura nacional sobre a relação entre o WLB, a intenção de turnover e as diferenças geracionais reforça o contributo deste estudo para o aprofundamento teórico do tema em Portugal. Ao evidenciar a relevância destas variáveis num contexto marcado por instabilidade contratual, precariedade e baixos níveis salariais, este trabalho contribui para preencher uma lacuna existente na investigação nacional e sublinha a pertinência de continuar a explorar o fenómeno em diferentes contextos organizacionais. Assim, torna-se essencial dar continuidade ao desenvolvimento de estudos que enquadrem estas variáveis na realidade portuguesa, considerando as especificidades culturais e organizacionais do país. Por outro lado, de notar que o estudo da intenção de *turnover* tem vindo a ganhar cada vez mais importância dentro do contexto organizacional, assim sendo, uma sugestão futura poderá passar pelo estudo deste indicador utilizando novas variáveis que possam influenciar esta tendência, providenciando conhecimento e ferramentas relevantes para as organizações que passam por crises de retenção de talento, nomeadamente variáveis comportamentais como a *performance* individual ou o compromisso organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abd-Ellatif, E. E., Anwar, M. M., AlJifri, A. A., & El Dalatony, M. M. (2021). Fear of COVID-19 and Its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention Among Egyptian Physicians. *Safety and Health at Work*, 12(4), 490–495. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.07.007>
- Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Antunes, I. (2022). *O papel da qualidade de vida no trabalho e as intenções de turnover dos profissionais de saúde do hospital distrital de Santarém* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Escola Superior de Saúde Santarém]. <http://hdl.handle.net/10400.15/4241>
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Ashwini, S., & Siddaraju, S. (2020). Work-Life Balance: A Comparative Analysis Of Perceptions Of Employees Working In Public And Private Sector Banks In Mysuru City. *GLOBAL JOURNAL FOR RESEARCH ANALYSIS*, 22–27. <https://doi.org/10.36106/gjra/5207786>
- Asria, K. A., Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *eCo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>

- Attar, M., Çağlıyan, V., & Abdul-kareem, A. (2021). Evaluating the Moderating Role of Work-Life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *Istanbul Business Research*. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0081>
- Bate, M. (2024). *GEN Z: Os fatores que influenciam a rotatividade no emprego – Realidade Nacional* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/33783>
- Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 8(4), 217–227. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3))
- Bencsik, A., Juhász, T., Horváth-Csikós, G., & Szent István University in Gödöllő. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bernstein, P. (Ed.). (1997). *American work values: Their origin and development*. State University of New York Press.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>
- Bobião, R. (2018). *Gerações e diferenças salariais entre géneros: O impacto nas intenções de turnover e na perceção de bem-estar no trabalho* [Dissertação de Mestrado, ISPA - Instituto Universitário]. <http://hdl.handle.net/10400.12/6843>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth edition). Oxford University Press.
- Business Council for Sustainable Development. (2022). *Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos*. <https://ods.pt/objectivos/8-trabalho-e-crescimento-economico/>

- Caboz, A. T. (2024). *Comprometimento organizacional, engagement e a intenção de turnover na geração Y e Z: Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/32136>
- Cannon, N. H., & Herda, D. N. (2016). Auditors' Organizational Commitment, Burnout, and Turnover Intention: A Replication. *Behavioral Research in Accounting*, 28(2), 69–74. <https://doi.org/10.2308/bria-51455>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chen, M.-L., Su, Z.-Y., Lo, C.-L., Chiu, C.-H., Hu, Y.-H., & Shieh, T.-Y. (2014). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, 9(4), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.jds.2013.01.003>
- Chenshu, Y. (2024). A Literature Review on The Effects of Work-Life Balance on The Turnover Tendency of Employees. *International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences*, 1(1).
- Cherlin, A. J. (2004). The deinstitutionalization of American marriage. *Journal of Marriage and Family*, 66(4), 848–861. <https://doi.org/10.1111/j.0022-2445.2004.00058.x>
- Chyung, S. Y. Y., Roberts, K., Swanson, I., & Hankinson, A. (2017). Evidence-Based Survey Design: The Use of a Midpoint on the Likert Scale. *Performance Improvement*, 56(10), 15–23. <https://doi.org/10.1002/pfi.21727>
- Conselho Europeu. (2022). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/work-life-balance/timeline-work-life-balance/>
- Cox, A., Hannif, Z., & Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: Examples of US companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778311>

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. ed). SAGE.
- Cruz, A. B. (2019). *Identificação organizacional, intenção de turnover e satisfação com os papéis de vida: Estudo com uma amostra da geração dos millennials no setor tecnológico* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia]. <http://hdl.handle.net/10451/41656>
- De Sul, S. I. R., & Lucas, P. R. M. B. (2020). Translation and validation of the anticipated turnover scale for the Portuguese cultural context. *Nursing Open*, 7(5), 1475–1481. <https://doi.org/10.1002/nop2.521>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Dias, Á., Feixeira, C., Pereira, L., D, R. L., Costa, A., & Gonçalves, R. (2022). The work-life balance and job satisfaction. *International Journal of Services and Operations Management*, 43(3), 401. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2022.126981>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dudija, N., & Apriliansyah, M. D. (2024). Psychological Well-Being among Generation Z employees: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(08), 79–87. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v12i08.gp01>
- European Parliament and Council. (2019). *Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU*.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock «n» roll* (4th edition). Sage.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). *Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes*. 1(26), 1–30.

- Fortin, M., Côté, J., & Lusodidacta, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. (2019). *Understanding The Attitude Of Generation Z Towards WorkplacE. 9*.
- Geremias, R. L., Cavaco, L., & Sotomayor, A. M. (2025). Evaluating the Serial Mediating Role of Job Satisfaction and Self-Efficacy in the Relationship Between Work–Family Conflict and Turnover Intention of Portuguese Employees. *Administrative Sciences, 15*(3), 93. <https://doi.org/10.3390/admsci15030093>
- Giancola, F. L. (2006). *The Generation Gap: More Myth Than Reality*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:158182631>
- Goldin, C. (2006). The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family. *American Economic Review, 96*(2), 1–21. <https://doi.org/10.1257/000282806777212350>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. Em *Handbook of occupational health psychology, 2nd ed.* (pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-000>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- 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>

- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition). Cengage.
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Sílabo.
- Hinshaw, A. S., & Atwood, J. R. (1984). Anticipated turnover among nursing staff. *The Arizona Nurse*, 36(4), 5, 8.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Horta, L. (2010). *Diferenças inter-geracionais numa empresa de consultoria: Auto e hetero percepções de atitudes e valores* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia]. <http://hdl.handle.net/10451/1893>
- Hung, L., Lee, Y.-S., & Lee, D.-C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19, 103–116.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Janse, R. J., Hoekstra, T., Jager, K. J., Zoccali, C., Tripepi, G., Dekker, F. W., & Van Diepen, M. (2021). Conducting correlation analysis: Important limitations and

- pitfalls. *Clinical Kidney Journal*, 14(11), 2332–2337. <https://doi.org/10.1093/ckj/sfab085>
- Jenei, S., & Machova, R. (2024). Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 9602. <https://doi.org/10.24294/jipd9602>
- Jeong, K.-Y., Yun, M., & Choi, E.-H. (2025). The effects of communication competence, meaning of work, and work-life balance on turnover intention in Generation Z nurses in South Korea: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 83, 151952. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151952>
- Jones, A., Norman, C. S., & Wier, B. (2010). Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 22(1), 21–41. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.1.21>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- 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>
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? Em *Trends in organizational behavior, Vol. 7: Time in organizational behavior*. (pp. 79–93). John Wiley & Sons Ltd.
- Kratzer, N., Menz, W., & Pangert, B. (2013). Work-Life-Balance: Eine Bestandsaufnahme. Em M. Bornewasser & G. Zülch (Eds.), *Arbeitszeit—Zeitarbeit* (pp. 189–204). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3739-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3739-1_10)
- Kuancintami, A., & Heryjanto, A. (2023). Increase Employee Retention: Impact Work-Life Balance, Meaningful Work, and Job Satisfaction Towards Turnover Intention. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(11), 1099–1113. <https://doi.org/10.59141/jiss.v4i11.920>

- Kumari, J., & Verma, O. (2022). The impact of poor work life balance on employees health, organisation and society. *International Journal of Research in Finance and Management*, 5(2), 01–08. <https://doi.org/10.33545/26175754.2022.v5.i2a.143>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management: *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, XIII(Issue 1), 201–214. <https://doi.org/10.35808/ersj/267>
- Lee, Y., Hwang, H., Lim, S., & Yoon, T. (2025). Keeping Millennials in the Public Sector: Comparing Turnover Intentions of Millennial and Older Generation Civil Servants. *Public Personnel Management*, 00910260251334041. <https://doi.org/10.1177/00910260251334041>
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work* [Doctor of Philosophy, Carleton University]. <https://doi.org/10.22215/etd/2004-05791>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: Generational Differences In The Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

- Machado. (2020). *Work-life balance e a satisfação no trabalho: O papel moderador da pertença geracional* [Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/32635>
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*.
- March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (com Graduate School of Industrial Administration). (1958). *Organizations*. Wiley [u.a.].
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics (7a edição)*. Report Number, Análise e Gestão de Informática.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Marques, P. M. C., Gonçalves, S. P., & Pereira, A. A. G. (2024). A satisfação como variável mediadora na influência do balanço trabalho-família na retenção dos militares dos quadros permanentes da Força Aérea. *Configurações*, 34, 57–78. <https://doi.org/10.4000/130e6>
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Monteiro, I. (2022). *A influência da cultura de Work-Life Balance nas intenções de Turnover* [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia]. <http://hdl.handle.net/10400.26/44329>
- Monteiro, M. F. (2020). *Conciliação vida profissional-vida pessoal e intenção de turnover: O papel moderador da flexibilidade laboral*.
- Mordi, C., Ajonbadi, H. A., & Adekoya, O. D. (2024). Technology infiltration: Permeable boundaries and work–life spillover experiences among academics in the United Kingdom during the COVID-19 pandemic. *Personnel Review*, 53(5), 1269–1288. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2022-0693>
- Mumford, J., & Lockett, K. (2009). *Work/life balance for dummies*. Wiley ; John Wiley [distributor].
- Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Dhienhirun, A. (2021). Development and validation of an instrument to measure turnover intention of Generation Y in Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 682–698. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1972>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships Of Age With Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457–467. <https://doi.org/10.1037/a0023594>
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357–369. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>

- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Proetti, S. (2018). As Pesquisas Qualitativa E Quantitativa Como Métodos De Investigação Científica: Um Estudo Comparativo E Objetivo. *Revista Lumen - ISSN: 2447-8717*, 2(4). <https://doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work–life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11/12), 1028–1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>
- Rawashdeh, A., Almasarweh, M., & Jaber, J. (2016). *Do Flexible Work Arrangements Affect Job Satisfaction And Work-Life Balance In Jordanian Private Airlines? 8*.
- Redditt, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 206–225. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359735>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18th edition). Pearson.
- Roberts, K. (2007). Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29(4), 334–351. <https://doi.org/10.1108/01425450710759181>
- Rueff-Lopes, R., Velasco, F., Sayeras, J., & Junça-Silva, A. (2025). Understanding turnover of generation Y early-career workers: The influence of values and field of study. *Personnel Review*, 54(2), 762–778. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0918>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162–173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.162>

- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values\*. *The British Journal of Sociology*, 51(2), 355–376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2000.00355.x>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Sidiq, S. A., & Poerwita, S. F. (2025). Generation Z in the Workplace: How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, 64–74. <https://doi.org/10.64252/4500r929>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2023). *Work-Life Balance: HR Training for Employee Personal Interventions* (1.<sup>a</sup> ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009281782>
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137. JSTOR.
- Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace* (1st ed). HarperCollins Publishers.

- Suifan, T., Abdallah, A., & Diab, H. (2016). The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management*, 8, 126–139.
- Tan, T.-Y. (2019). Relation of Work-life Balance to Counterproductive Work Behavior and Turnover Intention among Malaysian Employees. *Proceedings of the 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)*. Proceedings of the 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018), Depok, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.79>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. Em E. S. Ng, S. Lyons, & L. Schweitzer (Eds.), *Managing the New Workforce*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857933010.00006>
- Wahab, A. Z., Rashid, W. E. W., Abd Razak, N., & Othman, A. K. (2022). The Influence of Employee’s Engagement, Workload and Personality Traits on Work Life Balance Among Employees of Oil & Gas Company in Kuala Lumpur during COVID-19. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(4), Pages 13-32. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i4/15249>
- Weerarathne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., & Pathirana, G. Y. (2023). ‘Leave or remain’: Intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 57(3), 2249–2268. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>

- Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The Turnover Intention–Behaviour Link: A Culture-Moderated Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1174–1216. <https://doi.org/10.1111/joms.12520>
- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: A systematic literature review. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 509–527. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2021-0083>
- Žnidaršič, J., Žnidaršič, J., Marič, M., & Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva c. 55a, 4000 Kranj, Slovenija. (2018). Work-Life Balance As A Life Quality Indicator. *Integrated Politics of Research and Innovations*, 404–410. <https://doi.org/10.31410/limen.2018.404>

## Apêndice I – Questionário “Impacto do Work Life Balance na Intenção de Turnover em Diferentes Gerações”

### Impacto do Work Life Balance na Intenção de Turnover em Diferentes Gerações

Agradecemos a sua participação neste estudo, que tem como objetivo **avaliar o work life balance e o seu impacto na intenção de turnover, nas diferentes gerações**, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). A sua colaboração é essencial para a recolha de dados que contribuirão para uma melhor compreensão deste tema. O questionário é totalmente **anónimo e confidencial**, sendo os dados recolhidos utilizados exclusivamente para fins de investigação.

**Instruções:**

- Leia atentamente cada questão antes de responder;
- Responda com base na sua experiência atual ou mais recente de trabalho;
- Não há respostas certas ou erradas;
- O tempo estimado para a conclusão do questionário é de aproximadamente **3 minutos**.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de informações adicionais, poderá entrar em contacto através do e-mail [2230009@iscap.iupp.pt](mailto:2230009@iscap.iupp.pt) (Maria Francisca Santos). Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração!

Secção 1

#### RGPD

1. Tomei conhecimento dos objetivos e características do estudo (de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD), pretendo responder a este questionário e autorizo a utilização dos dados, para fins de investigação. \*

- Sim
- Não

Secção 2

#### Dados Sociodemográficos

2. Idade \*

O número tem de estar compreendido entre 0 e 99

3. Género \*

- Masculino
- Feminino
- Outro

4. Estado Civil \*

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de Facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

5. Número de Filhos \*

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

6. Faixa Etária dos Filhos (pode seleccionar mais do que uma opção) \*

- Até 3 anos
- Entre 4 e 12 anos
- Entre 13 e 18 anos
- Mais de 18 anos

7. Habilitações Literárias \*

- Até ao 9ºano
- Ensino Secundário
- Curso Tecnológico/Profissional/Outros (Nível III)
- Curso de Especialização Tecnológica/Bacharelato
- Licenciatura
- Pós Graduação/Mestrado
- Doutoramento

Secção 3

Dados Profissionais

8. Antiguidade na Organização \*

- Menos de 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-20 anos
- Mais de 20 anos

9. Tipo de Contrato \*

- Contrato Sem Termo
- Contrato a Termo
- Trabalho Temporário
- Estágio Profissional
- Bolsa de Investigação
- Trabalhador Independente
- Outro

10. Em média, quantos dias por semana trabalha em regime de teletrabalho? \*

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Setor Económico \*

- Agricultura, Indústria e Construção
- Comércio, Serviços, Transportes e Logística
- Hotelaria, Restauração e Turismo
- Tecnologia, Comunicação, Consultoria e Recursos Humanos
- Financeiro, Seguros e Imobiliário
- Administração Pública
- Educação
- Saúde e Serviços Sociais
- Artes, Cultura, Arquitetura e Desporto
- Outros

12. Qual o setor? \*

Introduza a sua resposta

Secção 4

...

## Work Life Balance

Classifique as afirmações de acordo com a frequência com que ocorrem, usando a escala de 1 a 7 (1-Nunca | 7-Sempre).

13. A minha vida pessoal é prejudicada por causa do meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

14. O meu trabalho torna a minha vida pessoal difícil. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

15. Negligencio as minhas necessidades pessoais por causa do meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

16. Coloco a minha vida pessoal em suspenso por causa do meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

17. Perco atividades pessoais por causa do meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

18. Tenho dificuldade em conciliar o meu trabalho e a minha vida pessoal. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

19. Estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho para atividades da minha vida pessoal. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

20. A minha vida pessoal retira-me energia para o meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

21. Sinto demasiado cansaço para ser eficaz no meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

22. O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

23. Tenho dificuldades no trabalho por causa de assuntos pessoais. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

24. A minha vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

25. O meu trabalho dá-me energia para a minha vida pessoal. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

26. Estou de melhor humor no meu trabalho por causa da minha vida pessoal. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

27. Estou de melhor humor por causa do meu trabalho. \*

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

Secção 5

...

## Intenção de Turnover

Classifique as afirmações de acordo com o seu grau de concordância, usando a escala de 1 a 7 (1 - Discordo Totalmente | 7 - Concordo Totalmente).

28. Pretendo continuar no meu emprego atual por algum tempo. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

29. Tenho quase a certeza de que deixarei o meu emprego num futuro próximo. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

30. Decidir se fico ou deixo o meu emprego não é uma questão essencial para mim neste momento. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

31. Se amanhã recebesse outra oferta de emprego, iria considerá-la seriamente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

32. Não tenho intenção de deixar o meu emprego atual. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

33. Estou neste emprego há tanto tempo quanto gostaria de estar. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

34. Tenho a certeza de que ficarei neste emprego por algum tempo. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

35. Pretendo manter o meu emprego nesta organização por algum tempo. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

36. Tenho grandes dúvidas sobre se ficarei ou não nesta organização. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

37. Planeio sair deste emprego em breve. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente