



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**WORK-LIFE BLEND: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

Raquel Alexandra da Costa Dias

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Doutor Alberto Peixoto Pinto

Porto, dezembro de 2020.



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**WORK-LIFE BLEND: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

Raquel Alexandra da Costa Dias

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Doutor Alberto Peixoto Pinto

Porto, dezembro de 2020.

Resumo

Trabalho de investigação que se alicerça na conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal como partes integrantes e imprescindíveis da vida humana.

Tal ideia remete-nos, inevitavelmente, para a noção de work-life blend, problemática sobejamente conhecida, e, por conseguinte, insuficiente num tempo em que se exige cada vez mais do trabalhador e este, do trabalho e de como o percebe na sua vida. É, neste âmbito, que se colocam inúmeros desafios no mundo laboral e da própria Gestão de Recursos Humanos, sobretudo, no panorama atual pautado pela elevada exigência.

Mais do que uma noção de equilíbrio, pretende-se uma fusão, um perfeito ajuste, entre estas duas realidades que, na verdade, integram uma só: a vida. É assim, que falamos da noção de work-life blend.

Esta é, como sabemos, uma problemática cada vez mais em voga, mas estaremos, na verdade, conscientes do que realmente se trata? Aplicar-se-á na prática? Este foi o mote que levou à presente investigação.

Desta forma, a presente investigação procurou analisar a problemática do work-life blend e a relação com a Gestão dos Recursos Humanos, de maneira a dar resposta às questões-base que passo a enunciar: “a vida profissional afeta a pessoal? De que forma?”; “conhece a noção de work-life balance? E de work-life blend?” e por fim, “sente work-life blend cumprido na sua vida? Como?”.

Assim, partindo de uma abordagem teórica aliada a uma metodologia qualitativa e exploratória, através da técnica *focus group*, procuramos analisar de que forma o work-life blend atua e é percebido junto dos trabalhadores.

Em termos gerais, constatou-se que os trabalhadores estão cada vez mais conscientes do seu papel junto das organizações, das suas pretensões, sendo que estas não são estanques e têm acompanhado a evolução dos tempos. Por essa mesma razão, a procura pela qualidade de vida e complementariedade entre a vida profissional e a pessoal integram o leque de intenções dos trabalhadores alvo do estudo. Contudo, ainda se denota que há um longo caminho a percorrer ao nível do work-life blend, razão pela qual, a maioria não considera work-life blend cumprido na sua vida.

Em síntese, os resultados do estudo permitem concluir que esta é uma problemática real, de interesse comum, cada vez mais na ordem do dia, sobretudo, dado o contexto pandémico atual.

Palavras-chave: Work-life Blend, Work-life Balance, Vida Pessoal, Trabalho.

Abstract

Research work that is based on the conciliation between professional life and personal life as integral parts and, consequently, indispensable parts of human life.

This idea leads us, inevitably, to the notion of work-life blend, a well-known problem, and, therefore, insufficient at a time when more and more demands are placed on the worker and the worker, on work and of how he perceives it in his life. It is in this context that many challenges arise in the world of work and Human Resources Management itself, especially in the current scenario of high demand.

More than a notion of balance, it intends a fusion, a perfect fit, between these two realities that, in fact, integrate only one: life. This is how we talk about the notion of work-life blend.

This is, as we know, a problem increasingly in vogue, but are we really aware of what it really is? Will it really apply in practice? This was the motto that led to this investigation.

In this way, that research sought to analyse the problematic of the work-life blend and the relationship with Human Resources Management, in order to provide answers to the following basic questions: "does professional life affect personal life? In what way?"; "Do you know the notion of work-life balance? And of work-life blend?" and finally, "Do you feel work-life blend fulfilled in your life? How?".

Thus, based on a theoretical approach allied to a qualitative and exploratory methodology, through the *focus group* technique, we tried to analyze how the work-life blend acts and is perceived by the workers.

In general terms, it was found that workers are increasingly aware of their role in organisations, of their demands, which are not watertight and have followed the evolution of time. For this same reason, the search for quality of life and complementarity between professional and personal life are part of the range of intentions of the workers targeted by the study. However, it is still clear that there is a long way to go in terms of the work-life blend, which is why the majority don't consider the work-life blend to be fulfilled in their lives.

In summary, the results of the study allow us to conclude that this is a real problem, of common interest, which is increasingly on the agenda, especially given the current pandemic context.

Keywords: Work-life Blend, Work-life Balance, Personal Life, Work.

Resumen

Trabajo de investigación que se basa en la conciliación entre la vida profesional y personal como partes integrantes y, a su vez, partes indispensables de la vida humana.

Esta idea nos lleva, inevitablemente, a la noción de la mezcla de trabajo y vida privada, un problema bien conocido, y por lo tanto insuficiente en un momento en el que se plantean cada vez más exigencias al trabajador y a la trabajadora, al trabajo y a cómo lo percibe en su vida. Es en este contexto que surgen muchos desafíos en el mundo del trabajo y de la propia gestión de los recursos humanos, especialmente en el actual escenario altamente exigente.

Más que una noción de equilibrio, se trata de una fusión, un ajuste perfecto, entre estas dos realidades que, de hecho, integran una sola: la vida. Así es como hablamos de la noción de mezcla de trabajo y vida.

Esto es, como sabemos, un problema cada vez más de moda, ¿pero somos realmente conscientes de lo realmente que se trata? ¿Se aplicará en la práctica? Este fue el lema que llevó a esta investigación.

Así, esta investigación pretendía analizar la problemática de la combinación de trabajo y vida privada y la relación con la Gestión de los Recursos Humanos, con el fin de responder a las siguientes preguntas básicas: "¿afecta la vida profesional a la vida personal? ¿En qué sentido?"; "¿Conoce la noción de equilibrio entre la vida laboral y personal? Y de la mezcla de trabajo y vida?" y, por último, "¿siente que la mezcla de trabajo y vida se cumple en su vida? ¿Cómo?".

A partir de un enfoque teórico combinado con una metodología cualitativa y exploratoria, a través de la técnica de grupos focales, se buscó analizar cómo actúa y es percibida por los trabajadores la mezcla de vida laboral y personal.

En términos generales, se constató que los trabajadores son cada vez más conscientes de su papel dentro de las organizaciones y de sus exigencias, que no son estancas y han evolucionado con el tiempo. Por esta misma razón, la búsqueda de la calidad de vida y la complementariedad entre la vida profesional y la personal forman parte de las intenciones de los trabajadores a los que se dirige el estudio. Sin embargo, todavía está claro que hay un largo camino por recorrer en cuanto a la combinación de trabajo y vida privada, por lo que la mayoría de ellos no considera que la combinación de trabajo y vida privada se cumpla en sus vidas.

En resumen, los resultados del estudio permiten concluir que se trata de un verdadero tema de interés común, que está cada vez más a la orden del día, sobre todo teniendo en cuenta el actual contexto pandémico.

Palabras clave: Mezcla Trabajo-Vida, Equilibrio Trabajo-Vida, Vida Personal, Trabajo.

“Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

Agradecimentos

Aos meus pais, por serem os grandes pilares da minha vida, pelo amor, educação e apoio condicional que me deram, transformando-me na pessoa, aluna e profissional que sou.

Aos meus amigos por todo o apoio, carinho e energias positivas ao longo desta jornada e que mesmo nos momentos mais difíceis, jamais me deixaram esmorecer.

Ao meu orientador, Doutor Alberto Peixoto Pinto, por toda a atenção, disponibilidade e ajuda.

À minha entidade patronal por ter compreendido e apoiado todo o processo de ser trabalhadora-estudante, o que acabou por facilitar a difícil tarefa de trabalhar e estudar sempre em simultâneo.

A todos os colegas, familiares e professores que fizeram parte deste capítulo da minha vida e que de alguma forma, contribuíram para o mesmo e para este estudo.

Índice Geral

Resumo	i
Abstract	ii
Resumen	iii
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1 Work-Life Balance	4
1.1.1 Do work-life balance ao work-life blend	5
1.2 Work-Life Blend.....	6
1.2.1 Work-life blend na prática.....	7
1.3 Motivação	9
1.3.1 Motivação no seio da organização.....	11
1.4 Work-life Balance: dos Primórdios à Atualidade	12
1.4.1 Políticas de conciliação trabalho-família	14
1.5 Work-life Balance e Work-life Blend em Tempos de Pandemia (Covid-19)	15
1.5.1 Teletrabalho e as organizações	18
1.5.2 Pós pandemia covid-19.....	23
1.6 E Agora? Work-life Blend.....	24
1.7 Burnout.....	26
1.7.1 Burnout e pandemia motivada pela covid-19.....	27
1.8 Work-life Blend e a Gestão de Recursos Humanos	28
2. Metodologia do Estudo.....	31
2.1 Enquadramento.....	32
2.2 A Pesquisa Qualitativa: o <i>Focus Group</i>	33
2.2.1 Caracterização dos participantes	34
2.2.2 O guião da entrevista	35
2.2.3 As categorias da entrevista	35

2.2.4 Procedimentos	37
2.2.5 Recolha e análise de dados	37
2.2.6 Realização dos <i>focus groups</i>	38
3. Análise e Discussão dos Resultados	39
3.1 Análise do Conteúdo do <i>Focus Group</i>	40
3.2 Discussão de Resultados	64
Conclusões	67
Limitações e Futuras Linhas de Investigação	70
Referências Bibliográficas	71
Anexos	76
Anexo A Guião do <i>Focus Group</i> : a Entrevista	77

Índice de Figuras

Figura 1. Processo Motivacional	10
---------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Categorias e tópicos do <i>focus group</i>	36
Tabela 2: As questões do <i>focus group</i>	37
Tabela 3: Tópicos da categoria conteúdo e natureza do trabalho.....	40
Tabela 4: Tópicos da categoria tipo de ambiente e relacionamento na organização.....	43
Tabela 5: Tópicos da categoria tipo de relação com a chefia.....	47
Tabela 6: Tópicos da categoria afetação entre o trabalho e vida familiar	53

Introdução

A presente dissertação centra-se na problemática Work-life Blend: desafios para a Gestão de Recursos Humanos.

Sabemos que o trabalho faz parte da vida humana. Como seres humanos que somos, obviamente, surgem necessidades de vária ordem que precisam de ser colmatadas. É a este nível que o trabalho surge como sustento para o próprio e respetiva família. Para além disso, somos seres sociais que necessitam de interação social, pelo que o mundo do trabalho, enquanto estrutura corporativa, espelha o relacionamento humano. Para além de todas estas vertentes, o trabalho assume um papel fundamental no desenvolvimento humano, enquanto concretização de competências profissionais e também pessoais.

Sendo o tema do work-life balance, normal equilíbrio entre a vida privada e o trabalho, um assunto cada vez mais debatido, apresenta, contudo, algumas limitações. Torna-se cada vez mais importante o cruzamento entre as duas vidas, na medida em que não são áreas absolutamente separadas ou estanques. Surge, assim, o work-life blend, a dita fusão entre elas. Apesar de tudo, este é um assunto relativamente recente e ainda pouco estudado, o que tem motivado investigação cada vez mais profunda a respeito.

Por outro lado, quis o destino que esta dissertação se cruzasse com um período atípico e profundamente triste a nível mundial, o de uma pandemia mundial causada pela Covid-19, que veio revolucionar todo o mundo, inclusivamente, o mundo do trabalho. O trabalho remoto, o trabalhar a partir de casa ou o assumir o papel de pai, educador e profissional em simultâneo tornaram-se constantes a ter em conta.

Tendo por base este objetivo geral, este estudo destina-se, fundamentalmente, a investigar a temática do work-life blend, como está presente no nosso país, como os trabalhadores a percebem, quais as exigências no contexto laboral e de que forma tem impacto ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

Todavia, tratando-se de uma dissertação, cujo objetivo passa por investigar assuntos em específico, partimos de três questões-chave que serviram de mote à investigação, as quais passamos a referir:

1. A vida profissional afeta a pessoal? De que forma?
2. Conhece a noção de work-life balance? E de work-life blend?
3. Sente work-life blend cumprido na sua vida? Como?

Assim, foi desenvolvida uma abordagem teórica acompanhada de uma metodologia qualitativa, exploratória, através da técnica *focus group* que, a partir da análise e discussão de resultados, procurou analisar o impacto da temática para o trabalhador e qual a perceção deste a respeito.

1. Revisão de Literatura

1.1 Work-Life Balance

É comumente aceite que os tempos mudaram, as exigências profissionais são outras e que o trabalho já não é apenas visto como meio de subsistência, mas sim como meio de realização pessoal e contributo para a felicidade humana. É, por isso, inevitável associar o trabalho, a vida profissional, à vida pessoal, encarando o lado profissional como meio de promoção da vida pessoal e por sua vez, de como ambas as realidades se articulam.

A priori uma dualidade ou um confronto, deve, acima de tudo, consubstanciar uma realidade coesa e articulada. Mas de que confronto falamos? Falamos do conflito de valores, entre a dedicação à vida pessoal e contexto familiar, em confronto direto com a ambição e o desejo de solidificar carreira. Não se trata de priorizar ou menorizar uma faceta face à outra. Esta tem sido, aliás, a base seguida pelos *millennials*, na medida em que não procuram trabalhar para viver. Antes pelo contrario, procuram uma *healthy work-life blend*, isto é, uma fusão, uma integração saudável entre a vida pessoal e a profissional (Wang, 2015).

Assistimos assim, a uma mudança de paradigma já desde a geração X, pelo qual o work-life balance, vulgarmente reconhecido pela sigla WLB, tornou-se sinónimo de 'trabalhar para viver' ao invés de 'viver para trabalhar'. Tal apela a novas modalidades como trabalho remoto, designado como *homeworking* (trabalhar a partir de casa), flexibilidade horária, recurso a plataformas digitais como *Skype* ou *Google Docs*. O mercado de trabalho tem evoluído de forma extremamente dinâmica ao longo dos últimos anos - fatores como a globalização ou a evolução tecnológica fazem com que o modelo de trabalho das nove às seis, em muitos casos, deixe de existir. O próprio ritmo de trabalho é cada vez maior, bem como a pressão para atingir objetivos. É também cada vez mais comum encontrar profissionais que finalizam o trabalho em casa ou que até mesmo nem chegam a sair de casa para ir trabalhar - o chamado *home office* - o que leva a que a esfera pessoal e profissional estejam cada mais indissociáveis entre si (Multipainel, 2018).

É, por isso, que se torna relevante e extremamente desejável encontrar um equilíbrio entre o tempo dedicado às responsabilidades profissionais e às necessidades pessoais, relações familiares, equilíbrio esse que deve ser definido por cada pessoa, tendo em conta as suas próprias expectativas e tempo e o esforço que deverá dedicar a cada uma destas áreas.

Equilíbrio ou busca da perfeição?

Trata-se de encontrar um equilíbrio, tendo plena noção que dificilmente se alcançará a perfeição ou um equilíbrio de 50/50 entre a vertente profissional e a pessoal. O grande desafio, aliás, reside aí, em estabelecer prioridades e diariamente procurar balanceá-las, mantendo uma harmonia saudável, não descurando as responsabilidades para com cada uma delas (Alberto, 2019).

Como alcançar o equilíbrio ‘quase’ perfeito do work-life balance?

É certo que é possível e desejável adotar determinadas estratégias, de modo a reunir boas condições para atingir o aclamado equilíbrio, tal como enuncia Caroline Aberto, consultora de Recursos Humanos, na Michael Page Portugal, no seu artigo “*Work-life balance – como atingir o equilíbrio?*” (Alberto, 2019):

- Organização e planificação:

Antes de tudo, importa ter uma boa capacidade de organização e planeamento, estruturando o quotidiano, de modo a poder rentabilizar o tempo da melhor forma. Definir momentos de lazer como saídas ou atividade física também contribuirão para um maior grau de equilíbrio e produtividade mesmo a nível profissional.

- Foco:

Há que manter o foco, concentrando atenções no essencial e evitando, ao máximo, potenciais distrações que, eventualmente, desviem o foco da tarefa em curso. Se, por um lado, evitar atender chamadas ou resolver assuntos pessoais durante o dia de trabalho poderá levar a um aumento da capacidade de concentração e até mesmo da produtividade ao longo do dia, por outro lado, momentos de lazer e de convívio deverão ser preservados, evitando o impulso de responder a *e-mails* ou resolver assuntos profissionais que possam ser adiados temporariamente. Acima de tudo, importa saber diferenciar o momento e desligar do contexto para resolver cada tipo de problema no momento e espaço certos.

- Boa gestão:

Saber avaliar devidamente todas as situações e/ou problemas, tendo, para isso, uma boa gestão de tempo, canalizando devidamente as energias.

- Resistência ao stress e gestão de conflitos:

Manter uma atitude dinâmica e proativa, focando no que efetivamente importa e, resistindo ao *stress*, bem como pressão envolventes, na medida em que as emoções, o *stress* podem ser péssimos aliados nesta combinação. Conseguir um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e a profissional está, em grande parte, dependente de cada pessoa. É necessário rever hábitos e implementar mudanças no planeamento e organização do dia, de forma a conseguir conciliar uma carreira de sucesso com uma vida pessoal plena.

1.1.1 Do work-life balance ao work-life blend

O conceito de work-life balance parece, na teoria, o ideal para todos os que, diariamente, coadunam uma vida profissional a par da pessoal, mas será, na prática, viável, possível? Este é o corrente debate com que a doutrina e, sobretudo, todos os trabalhadores se debatem dia após dia. Mais do que a aceitação da combinação de todas as facetas, implica que seja algo fazível.

Será esta uma realidade humanamente possível?

Por muito que se apregoe que é possível conciliar perfeitamente todas as facetas, a verdade é que o equilíbrio tende a não aparecer e, em contrapartida, a surgir a frustração, a fadiga, o cansaço, pois, por muito que se lute contra, o equilíbrio total é praticamente impossível de subsistir. Exemplos disto passam pelo *stress*, falta de sono, acumulação e até, sobreposição de atividades, saltar de refeições por falta de tempo. É do conhecimento geral como o *stress* profissional tem impactado a vida dos trabalhadores que, em casos extremos, pode levar, inclusive, a doenças como o esgotamento, a depressão e o *burnout* (Xerpay Blog, 2019).

Se, por um lado, ainda se vai alimentando alguma resistência, por outro, mais do que equilíbrio, caminha-se num sentido de complemento, de integração. Esta necessidade de integração também se impõe, uma vez que as necessidades não são estanques. Há momentos em que temos de dar maior atenção à vida familiar, enquanto que noutros, o campo profissional lidera; para além de que a individualidade, as necessidades pessoais, não devem ser descuradas da equação. Esta capacidade de fusão encontra-se intimamente relacionada com o impacto tecnológico, visto que todos sabemos que é possível estarmos focados na nossa vida pessoal ao mesmo tempo que surge um *email* na nossa caixa de entrada e que, através de um simples *smartphone*, é possível dar resposta de imediato. Parece possível compactar ambas em simultâneo, em contrapartida, também se podem levantar questões quanto ao 'desligar', ao separar das águas, já que nem sempre é fácil deixar de estar 'on' (IT Insight, 2018).

Foi nesta mescla entre mundos que o work-life blending começou a ganhar, cada vez, maior presença.

1.2 Work-Life Blend

De acordo com Anabela Posidónio, Diretora Executiva do The Lisbon MBA:

O work-life blending é um conceito que me permite definir qual a fórmula que quero utilizar na minha vida, tendo como base as minhas prioridades e não os papéis que desempenho. É também um conceito que tem como princípio a fluidez, pelo que a fórmula pode mudar ao longo dos dias, meses ou ano (Possidónio, 2018, s.p.).

Falar de fórmula, pode, imediatamente, remeter-nos para uma ideia como que mágica, de fórmula ideal, para atingir a plenitude, no entanto, devemos ser capazes de encarar esta dita fórmula como uma perceção que cada um constrói acerca da sua própria vida, mediante as suas necessidades e vicissitudes. Não existe, porém, uma fórmula mágica, A fórmula; antes há que aceitar que a vida não é perfeita e que, como tal, cada um de nós deve esforçar-se por encontrar a melhor *blend* para si. Neste paradigma de imperfeição e como humanos que somos, também se torna inevitável não alimentar expectativas, pelo que não elevar demasiado as expectativas, aceitando, por isso, o erro, a dificuldade é um bom caminho.

Falamos desta combinação entre várias vidas dentro da própria vida e do esforço que se deve fazer. Isto remete-nos logo para uma noção de prioridades, em como devemos priorizar e elencar de acordo com que é prioritário e nos faz mais sentido. Passa, por isso, também por uma gestão de tempo, de agenda e de prioridades. Por outro lado, prioridades acarretam desafios, logo importa definir *timings*, limites, impondo *trade-offs* a que se está disposto a fazer, de modo a cumprir aquilo a que se predispôs. Na medida em que importa que haja como que um sistema, um esquema mental devidamente organizado, também é necessário certificar-se, como que em jeito de controlo, de que se está a cumprir o estipulado.

Será, portanto, esta uma via de coisificar o Homem, como que o reduzindo a uma máquina? O Homem é, antes de mais, um ser emocional, a par de um ser racional. Pauta-se pelo raciocínio, pelo saber, pelo pensamento, em contraposição às emoções, sentimentos e relações com as quais lida diariamente. É nesta simbiose e, por vezes, contradição, que reside a especificidade do ser humano que pensa, age, sente. Vemos o Homem como ser social e por conseguinte, integrado no meio, no ambiente, na sociedade em que se insere. O homem como ser social, de hábitos, que se relaciona, comunica, cria relações. Associar o homem a todas as estas várias facetas não o reduz a uma máquina, antes, estende-o, complexifica-o, dando-lhe outro realce, capacidade de absorção e inter-relacionamento. É no meio de toda esta multiplicidade de áreas, componentes, que reside a dita fórmula que cabe a cada um encontrar, integrando as demais facetas que o compõe.

Este tema tem sido largamente discutido em praça pública. Prova disso é um artigo na revista Forbes, tendo por base um estudo efetuado junto da empresa The Ultimate Software e ainda, com base numa entrevista a Kathleen Pai, VP of People da empresa em causa, no qual esta distingue *work-life blend* e *work-life balance* da seguinte forma:

Work-life balance implies we should carve out specific (equal) time for work and for life, and the two should rarely or never intersect, or else it seems unproductive or unhealthy. Work-life blend instead means you don't always have to designate set time, energy, or focus for just work or just life, but that you can ultimately find fulfillment in a healthy, steady incorporation of both(...) You may spend an extra hour on work one day, but then less time the next. You leave the office early to pick up your child from school, but you're still available if an urgent request comes through. In today's 24/7, "always on" society, there's a renewed push for stricter work-life balance and complete disconnection from the office. Work-life blend means finding ways to step away from either work or life, without having to compromise, sacrifice, or favor one over the other (Shelcy, 2019, s.p.).

1.2.1 Work-life blend na prática

A concretização do *work-life blend* depende intrinsecamente da atuação das chefias e condições oferecidas pelas próprias empresas. A este respeito, de acordo com a investigação de Alistair Roque, no artigo intitulado "*From work-Life balance to work-Life blending*" (Roque, 2020), podemos destacar determinadas medidas que possibilitam que o *work-life blend* funcione, nomeadamente:

- Acesso às redes sociais:

Outrora encaradas como potenciais meios de distração e ótimos aliados da procrastinação, são, cada vez mais, vistas como ferramentas de trabalho. Exemplo disso são o *LinkedIn* ou *Facebook*, nomeadamente, através dos seus grupos e fácil acesso à comunidade.

- Flexibilidade:

Garantir meios que promovam a flexibilidade como trabalhar a partir de casa (*homeworking*) ou implantar flexibilidade horária. Medidas como estas exigem, não só um maior controlo quanto às suas responsabilidades e agenda pessoal, como aumenta a satisfação do colaborador e por sua vez, um incremento da produtividade, como inclusive, vários estudos o têm comprovado. Estas medidas devem funcionar como uma opção atribuída ao trabalhador, na medida em que, em função da pessoa, este pode não ser o melhor registo de trabalho de acordo com a sua própria performance.

- Focar na qualidade ao invés da quantidade:

Massificar o trabalho pode ter o efeito contrário. Ao invés de apostar na massificação, numa quantidade excessiva quer de volume de trabalho quer de horas despendidas, deve-se apostar na qualidade do trabalho, dos resultados, isto é, na eficiência. Por isso mesmo, exigir o cumprimento de 8h diárias quando, por qualquer motivo, não está a haver rendimento, pode não ser a melhor solução.

- Criar comunidades de trabalho/ *team buildings*:

Propiciar o *engagement*, o espírito e trabalho em equipa são elementos essenciais ao sucesso de uma boa equipa de trabalho e por conseguinte, bons resultados. Para tal, deve-se proporcionar momentos de interação entre os pares. Desta forma, desenvolve-se a coesão entre todos os membros, permitindo conhecer melhor os colegas de trabalho, assim como desenvolver as *soft skills* individualmente e intragrupo. Atividades como jogos, atividades artísticas ou desportivas podem ser bons exemplos desta socialização.

- Conversar com os colaboradores:

Antes de qualquer estratégia ser implementada, deve-se, primeiramente, ouvir o trabalhador, recolher *feedback*, perceber o que funciona bem e menos bem e potenciais soluções de melhoria. Estes *insights* por parte dos trabalhadores funcionam como um gatilho da mudança, já que não há melhor *feedback* do que o daqueles que diariamente estão no terreno. Manter o contacto regular com a equipa, em jeito de 'medir o pulso', estando diretamente envolvido e perceber quais as reais motivações são passos que, de facto, fazem a diferença.

1.3 Motivação

No cotidiano das organizações, nas rotinas laborais, a motivação para o trabalho/ para trabalhar é um aspeto essencial e que alavanca tudo o resto.

É aqui que a Gestão dos Recursos Humanos deve assumir um papel estratégico, assente numa visão dos seus recursos humanos baseada no *commitment*, ao contar com colaboradores envolvidos e comprometidos quer consigo mesmos quer com a organização, capazes de poder inovar, imprimir esforço, não se limitando apenas a cumprir ou repetir, mas sim que estejam verdadeiramente dispostos a dar o seu melhor. A esse nível, falamos do saber aplicar o seu *know-how*, competências, contribuindo para o êxito, e por esse mesmo êxito, serem recompensados e reconhecidos. A motivação poderá servir para explicar o desempenho no trabalho (Gomes & Borba, 2012).

A importância da motivação para as pessoas e organizações, destaca-se por se tratar de um processo transformador do ambiente organizacional. É indiscutível a sua relação com o impacto do trabalhador na execução das suas atribuições e com os objetivos e metas organizacionais, embora a sua relação, em termos empíricos, com o desempenho, ainda seja controversa (Gonçalves, 2014). Assim, cada trabalho em função da forma como é concebido, pode motivar ou desmotivar o colaborador.

Falar de motivação também leva a que se fale de satisfação. A motivação não é algo observável diretamente, inferindo-se a motivação ou processos motivacionais a partir do que podemos observar (através de ação ou comportamento). Todavia, a distinção entre motivação e satisfação nem sempre é clara ou linear. A motivação tem sido entendida como aquilo que leva um indivíduo a esforçar-se numa determinada direção, para uma determinada atividade ou fim, podendo, no entanto, o esforço ser concebido como uma consequência e não como um sinónimo de motivação (Pinder, 1984). Já esse esforço numa determinada ação, advém da conjugação de processos motivacionais subjacentes (Vroom, 1964), mas não constitui a motivação em si mesma. A motivação é diferente de desempenho. Segundo Motowildo, desempenho traduz-se no valor esperado de episódios comportamentais numa organização, o qual pode ser também considerado como uma consequência da motivação (Motowildo, 2003).

Desta forma, a própria cultura organizacional e as características intrínsecas do trabalho, associados ao ajuste entre a pessoa e a organização, têm implicações de forma efetiva na motivação e na satisfação com o trabalho realizado. A motivação pode ser, por isso, entendida como um aspeto da realidade pessoal que movimenta e conduz energia aos desejos e intenções do indivíduo para que atue no sentido das suas metas, sendo este o fator que leva as pessoas a pensarem, desenvolverem e agirem nos mais diferentes contextos. Trata-se de um comportamento intencional e orientado para a obtenção de um objetivo, associado a um conjunto de variáveis independentes/ dependentes que explicam a direção, amplitude e a persistência de determinando comportamento do indivíduo. Assim, o processo motivacional parte de um determinado estímulo, que tem como consequência a ativação das necessidades,

fazendo com que haja a procura de um caminho para a sua satisfação, através de uma conduta orientada para o objetivo ou resultado desejados e, a partir da qual, podem produzir-se efeitos negativos ou positivos. Este modelo de processo é básico para todos os indivíduos, embora o seu resultado não seja o mesmo, pois dependerá da percepção do estímulo, do momento em que o mesmo é produzido e das necessidades e desejos individuais, que variam de indivíduo para indivíduo (Gonçalves, 2014).

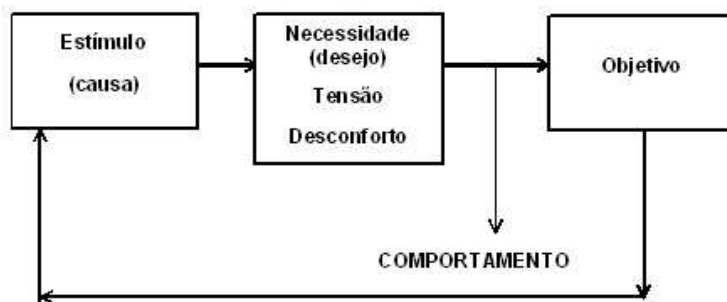


Figura 1. Processo Motivacional

Fonte: Adaptado de Carvalho, Sousa e Negas (2015).

As motivações podem ter origem diversa: podem ser de caráter intrínseco ou motivações de caráter extrínseco, e são estes dois grandes blocos que sustentam as teorias da motivação, e nos ajudam a perceber a relação entre a motivação e o work-life-balance.

No caso da motivação extrínseca, entendemos a regulação externa, onde o indivíduo atua de forma a obter ou evitar consequências externas. Quanto à motivação intrínseca, a atividade é vista como um fim em si mesma, isto é, há um interesse e uma satisfação inerente à realização da atividade. Há uma autodeterminação no sujeito e que reúne três componentes: o locus interno, onde existe a percepção de que o comportamento intencional teve origem pessoal; a liberdade psicológica, que está relacionada com a vontade que o sujeito tem em executar a atividade de acordo com os seus interesses e necessidades; e a percepção da escolha, que reflete a flexibilidade nas tomadas de decisão sobre como fazer, o que fazer, ou mesmo não fazer uma atividade. As emoções positivas como a satisfação, o divertimento e o prazer são resultados da realização da própria atividade (Bzuneck & Guimarães, 2008).

Na prática, valores como políticas de administração de uma organização, condições de trabalho, estabilidade e remuneração são alguns fatores que regulam as motivações extrínsecas; já ao nível das motivações intrínsecas, destaca-se aspetos como a progressão na carreira, a responsabilidade, o desenvolvimento pessoal e profissional, que advém dos motivos e necessidades do sujeito. A motivação extrínseca articula-se com a *performance* com vista a uma recompensa fornecida por um agente externo, ao passo que a motivação intrínseca tem sido associada aos conceitos de autodeterminação, autonomia e competência (Guimarães, 2004, citado por Bzuneck & Guimarães, 2008). Os fatores intrínsecos, quando presentes, podem gerar grandes níveis de motivação, não originando insatisfação quando não existem.

Não obstante, os fatores externos quando não presentes, conduzem à não satisfação dos indivíduos, e quando estão presentes não aumentam a motivação, e uma vez que são encarados como naturais, a sua presença deve ser entendida como normal (Carvalho, Sousa & Negas, 2015).

1.3.1 Motivação no seio da organização

É um facto que o desempenho dos colaboradores é determinante para o sucesso da organização, pelo que o papel do líder, a este respeito, seja preponderante, dado que este deve procurar manter os seus colaboradores motivados e alinhados com a própria organização, os projetos em que estão inseridos e trabalharem no sentido de alcançar as metas e objetivos estipulados.

A motivação é, sem dúvida, um processo complexo que depende de variadíssimos fatores (Carvalho, Sousa & Negas, 2015). Quanto maior a motivação ou não insatisfação em contexto laboral, maior o grau de motivação do indivíduo, pelo que se despoleta a entrega e o comprometimento para com a organização, levando a que o seio familiar também seja (positivamente) afetado. No seio de uma organização, a motivação é o que faz os colaboradores trabalharem, entregarem-se, 'vestir a camisola', como se diz na gíria, dando o seu melhor. Assim, como todos sabemos, trabalhadores motivados e mais satisfeitos contribuirão para melhores resultados, lucros, consubstanciando, portanto, uma mais-valia para a organização, bem como uma maior realização pessoal e profissional de cada um. Se, por um lado, essa motivação pode ser a intrínseca, dependendo da personalidade, vontade e emoções de cada um; já a extrínseca, corresponde à motivação para realizar as tarefas como por exemplo, através de recompensas monetárias, reconhecimentos ou promoções. É a este nível, quanto à motivação extrínseca, que a organização se deve focar para que os trabalhadores depositem todo o seu potencial rumo ao sucesso da própria organização e por sua vez, extensão de si próprios.

É nesta dualidade que se reconhece que o grande motor da motivação passa pela componente interna e que, por sua vez, sustentará as motivações pessoais do indivíduo. Falamos, por isso, de motivações inconscientes, relacionadas com instintos e vontades do sujeito. Desta maneira, o sujeito estabelece uma série de padrões que definem e limitam a flexibilidade dos seus comportamentos, realimentando-se com informações relevantes que o fazem aprender e criar condições para que mantenha ou mude comportamentos futuros. Este processo é individual e fortemente dependente da maneira como a pessoa percebe e interpreta os seus pensamentos e os acontecimentos à sua volta (Carvalho et al., 2015).

Como se processa a motivação organizacional? Um programa de motivação organizacional deve contemplar três grandes etapas. Primeiramente, parte de um diagnóstico da situação atual, identificando aspetos e/ou ambientes motivacionais que interfiram na equipa. Numa segunda fase, atende-se ao processo de desenvolvimento que se destina a criar os mecanismos concretos para o desenvolvimento dos indivíduos e o conseqüente aumento do

nível motivacional. Por fim, importa a tangibilidade, assente na capacidade de mensurar fenómenos ligados à motivação, medindo, identificando e quantificando os impactos da motivação no ambiente organizacional. Implica, portanto, monitorizar o efeito das mudanças ocorridas decorrentes das campanhas motivacionais aplicadas de processos de desenvolvimento.

1.4 Work-life Balance: dos Primórdios à Atualidade

Embora o conceito de work-life balance seja relativamente recente, as práticas de work-life balance já existiam outrora, nomeadamente, nos anos 30. Antes da segunda Grande Guerra, a *W.K. Kellogg Company*, concebera quatro turnos de seis horas, para substituir os três tradicionais turnos diários de oito horas. Aqui, os novos turnos adotados resultaram num aumento da motivação e eficiência dos funcionários. Nas décadas de 1980 e 1990, empresas sediadas nos Estados Unidos da América começaram a implementar programas de work-life balance (Dhas & Karthikeyan, 2015).

Tudo corre bem quando funciona bem, no entanto, quando o equilíbrio e organização entre o trabalho e a vida pessoal e familiar não se manifesta, e, pelo contrário, começa a surgir o sentimento de insatisfação e desânimo, o trabalhador vê-se envolvido num momento de conflito. Este conflito tem início numa dimensão individual, mas, rapidamente, se estende para o nível familiar e para a sociedade. É um facto que o tema work-life balance tem sido, nos últimos anos, considerado como um dos maiores desafios das sociedades modernas nos contextos laborais de trabalho e familiares, ao nível da União Europeia (Andrade, 2011). É por isso, que importa alertar consciências de maneira a não se chegar a este momento de conflito e rutura, pelo que se têm vindo a adotar medidas ao nível dos empregadores, que tentam proporcionar benefícios como horários flexíveis ou serviços de prestação de cuidados infantis e a idosos, aos seus colaboradores (Andrade, 2015).

Os primeiros estudos que surgiram neste contexto foram apelidados por estudos sobre famílias de duplo-emprego ou dupla-carreira, onde o tema central se prendia com a análise do conflito entre a vida pessoal e o trabalho, pois, na altura, o trabalho e a família eram considerados como domínios distintos, existindo apenas uma ligação conceptual entre estas duas áreas de vida dos casais (Andrade, 2011). Mais tarde, começa a considerar-se que estes dois domínios são interdependentes e que se encontram sob a influência de papéis de género, uma vez que estes definem a divisão de papéis na família e no trabalho. Assim sendo, Kanter (1977, citado por Andrade, 2011), contribuiu de forma decisiva para a divulgação sobre as interações entre o exercício de papéis profissionais e familiares na sociedade americana, enquanto domínio da investigação.

Um dos grandes desafios que as famílias encontram nos dias que correm, é conseguir conciliar o campo pessoal/ familiar com o profissional, encontrando um equilíbrio entre a vida e o trabalho. O papel da mulher no mercado de trabalho tem, felizmente, vindo a mudar ao longo dos tempos (Andrade, 2010). A sua emancipação e a capacidade de poderem contribuir para a

sustentabilidade da casa e bem-estar familiar, que, até então, era só assegurada pelo homem, conduziu a um modelo diferente de manutenção das mesmas e até de sociedade, em que tanto o homem como a mulher exercem uma atividade profissional (Andrade, 2015). Desta forma, o exercício dos papéis de vida, tanto dos profissionais como dos familiares está interligado, sendo que cada um dos papéis surte influência no outro, levando ao conflito de papéis se não existir o devido equilíbrio.

Do conflito ao work-life blend:

Conforme mencionado anteriormente, o conflito acaba por ser uma variável presente nesta equação.

De acordo com Edwards e Rothbard, existem três tipologias de conflito: o conflito baseado no tempo, que corresponde ao sentimento de pressão associado ao cumprimento satisfatório das atividades, em cada um dos diferentes papéis; o conflito baseado na pressão associada ao exercício de dois papéis ao mesmo tempo, provocando insatisfação quando o exercício de um papel dificulta o exercício do outro; e por fim, o conflito comportamental que respeita às dificuldades que os sujeitos sentem em adaptar-se a novas exigências que possam surgir em cada um dos papéis (Edwards & Rothbard, 2000). Já O'Neil, Greenberguer e Marks, no que respeita ao primeiro conflito, consideram que quando um indivíduo dedica muito tempo a um dos papéis, seja ele familiar ou profissional, ou outro, surgem sentimentos de esgotamento ou sobrecarga, que imediatamente vão influenciar o desempenho nos outros papéis da vida de um sujeito. Este é ainda apontado como um dos principais fatores responsáveis pelo despoletar do conflito de papéis. Este conflito direciona-se do trabalho para a família, ou da família para o trabalho (O'Neil, Greenberguer & Marks, 1994, citado por Andrade, 2010).

Esta acumulação de papéis que implica o sentido de cumprimento, de dever perante o trabalho, envolve um esforço de ordem física e psicológica de tal forma, que os sujeitos se sentem stressados, cansados, irritados, e conseqüentemente, gera dificuldades na conciliação trabalho-família. Por outro lado, pode provocar um sentimento de sobrecarga no âmbito deste conflito, dado que há inúmeras tarefas para realizar e pouco tempo para as cumprir. Tudo isto provoca sentimentos de fadiga, falta de energia, que conduzem à desmotivação, desânimo e uma fraca autoestima para responder às diferentes exigências de outros papéis, tal como o familiar (Andrade, 2011). Podemos, portanto, afirmar que qualquer um dos conflitos causa conseqüências ao nível do bem-estar individual, profissional e familiar, produzindo conseqüências ao nível do indivíduo, como por exemplo, baixa autoestima, fraca saúde, dificuldades na interação com os filhos, um grande desalento e introversão (Andrade, 2011). Posto isto, o domínio profissional fica também afetado. Intenções de abandonar a atividade profissional, diminuição do compromisso organizacional, redução da produtividade, absentismo e *stress* profissional e até *burnout* são algumas dessas conseqüências. De acordo com o estudo de Greenhaus, Parasuraman & Collins, para profissionais muito envolvidos com a sua carreira, a interferência do trabalho na sua vida familiar é mais tolerada, porque consideram

que este é o preço a pagar por uma profissão que lhes traz recompensas sociais e remuneratórias (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001). Já no que se refere à satisfação profissional, os estudos indicam que elevados índices de conflito estão associados, como previsto, a menores índices de satisfação profissional (Kossek & Ozeki, 1998).

Assim, reconhece-se a importância crucial do apoio das organizações e entidades empregadoras ao desempenho do papel familiar, como um fator que estimula e intensifica o laço dos indivíduos com as mesmas, levando a uma melhor capacidade de coesão e preservação das relações familiares e, em conjunto, a atingir uma evolução profissional satisfatória (Goméz, 2003).

Segundo Guerreiro, Lourenço e Pereira:

A flexibilização do tempo e das formas de trabalho, a criação de serviços de apoio à vida familiar, as licenças e outras medidas de apoio aos pais trabalhadores, são aspetos a equacionar tendo em vista o futuro das empresas. Visam estas medidas, o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos, a melhoria da qualidade do produto ou serviço final por eles realizado e o criar de condições para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006, p. 9).

Por um lado, as novas tecnologias também ajudam neste processo de diminuir a pressão no trabalho, na medida em que facilitam o acesso a plataformas de trabalho e *e-mail* para lugares que não são tradicionalmente consideradas áreas de trabalho, e ainda, o acesso a atividades pessoais como consulta de plataformas, músicas ou manter conversas no local de trabalho. Por outro lado, o facto de se poder aceder a questões de trabalho numa área de lazer ou familiar, faz com que o indivíduo esteja “sempre ligado”, levando a que haja como que um sentimento de obrigação para responder a questões profissionais, interrompendo o fluxo da sua vida pessoal. Assim, uma das estratégias a adotar pelos gerentes das empresas, passa por darem o exemplo, como estabelecendo que a partir de certa hora não respondem a mais *emails*, conseqüentemente, os trabalhadores vão também adotar essa metodologia, e acaba por ser benéfico para ambos. Importa por isso, criar hábitos e que haja controlo da atividade profissional, com o fim de evitar o conflito (IT Insight, 2018).

Posto isto, é fundamental encontrar um equilíbrio entre os dois domínios, profissional e familiar, fazendo com que os indivíduos experienciem sentimentos de satisfação entre o trabalho e a sua vida. Para isso, é da máxima importância que os indivíduos estejam integrados numa política de recursos humanos responsável, que tenha em conta os seus trabalhadores e promova o seu bem-estar e qualidade de vida.

1.4.1 Políticas de conciliação trabalho-família

No que diz respeito às políticas de conciliação de trabalho-família, deparamo-nos com dois grupos existentes, ambas no sentido de proporcionar a harmonia entre as esferas da vida dos indivíduos, sendo elas as políticas formais e informais (Bardoel, 2003). As políticas informais dizem respeito às políticas que não são obrigatórias por lei, passíveis de serem ou

não implementadas pelas organizações de acordo com necessidades específicas dos seus colaboradores; já as políticas formais, por sua vez, são obrigatórias por lei, estando deste modo descritas na legislação.

Ao nível das políticas informais, de acordo com (Guerreiro et al, 2006):

- Criação de serviços de acolhimento de crianças: equipamentos e serviços próprios como atividades pontuais, férias, programas pós-escola, transportes, entre outras.
- Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos: serviços especializados na prestação de cuidados e apoio a familiares idosos; redes de serviços ao domicílio, com quem as entidades empregadoras estabeleçam protocolos.
- Licenças para pais e mães trabalhadores/as: prolongamento das licenças para assistência à família previstas na lei, mantendo o salário, sem a sua redução; promoção no posto de trabalho; redução de horário e regime flexível.
- Incentivo à maior participação do pai na vida familiar: proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança e recomendação do uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo o seu posto trabalho e manutenção dos seus privilégios.
- Flexibilização da organização do trabalho: redução efetiva das horas de trabalho, flexibilização do tempo de trabalho, compactação e posterior conversão de horas de trabalho semanal em dias livres, adoção de modalidades de teletrabalho.

Todas estas medidas surgem como sugestões de implementação nas organizações, visando a conciliação harmoniosa entre a vida profissional e familiar, constituindo assim, uma resposta às dificuldades inerentes aos colaboradores. Sabendo que cada organização detém características específicas, torna-se primordial sensibilizar os gestores para as questões atuais, dando a conhecer medidas que potencializem o capital humano e, por conseguinte, aumentar a competitividade e a promoção da cidadania empresarial (Guerreiro et al., 2006).

1.5 Work-life Balance e Work-life Blend em Tempos de Pandemia (Covid-19)

Como todos sabemos, no ano 2020, o mundo defrontou-se com uma grande mudança, não só de saúde pública, sanitária, mas, sobretudo, de mudança na configuração da vida como a conhecíamos até então. Sair livremente, abraçar, estar com quem mais gostamos, manifestar emoções ou partilhar o mesmo espaço, deixa de poder ser possível ou, pelo menos, nos moldes habituais.

A pandemia motivada pelo Corona vírus, posteriormente designada como Covid-19, partiu da China, mas rapidamente se disseminou além-fronteiras. Não conhece países, géneros ou diferenças sociais. Ninguém está a salvo, qualquer um pode ser o próximo alvo deste vírus mortífero. Ainda é tudo muito recente, todo o mundo ainda se encontra a investigá-

lo, no sentido de conhecê-lo melhor, a fim de o poder travar. O que é certo é que estamos perante uma luta desigual, uma guerra sem face, entre o mundo, a Humanidade e um vírus que se instalou sem fim à vista. O mundo teve de, rapidamente, se adaptar ao novo mundo que foi surgindo, às novas exigências e, acima de tudo, ao medo como uma constante diária. Noção de casa, como o lar onde a maioria gosta de estar e para onde voltamos ao final de cada dia, passou a ser o sítio mais seguro para todos, o local obrigatório onde devemos estar. A vida mudou e jamais será como era dantes. Mas como será o amanhã? Para onde caminhamos? Pois bem, não sabemos. Mais do que nunca, apenas conhecemos o presente, o dia de hoje e, até esse, pode rapidamente mudar. Vivemos, cada vez, mais ao minuto, já que de um momento para o outro, tudo pode mudar.

Trabalhar na nossa organização, deslocações diárias para o trabalho, sair com os amigos ou somente ir ao supermercado deixou de ser uma realidade. O teletrabalho passou a ser, não uma opção à disposição do trabalhador, mas sim uma imposição. Há que manter o confinamento, o isolamento social, como tal, trabalhar em casa, em isolamento, mantendo a segurança de todos, passou a ser uma das primeiras realidades em cima da mesa. Se, para muitas empresas, como as que viam o *home office* como uma possibilidade, não sentiram uma grande dificuldade em habituar-se a este novo contexto, para outras, tornou-se um autêntico bicho-de-sete-cabeças, já que não se encontravam preparadas para este cenário que desconheciam e, em muitos casos, algo que condenavam fortemente. Com o novo paradigma do teletrabalho, isto é, trabalhar a partir de casa, surgem várias questões e, claro está, uma nova gestão pessoal/ familiar. Nos tempos atuais, em que o teletrabalho faz parte dos nossos dias, há outros papéis/ obrigações que se levantam, nomeadamente, por termos toda a família em casa, desde pais a filhos. Assim, cabe a cada um ser trabalhador, pai/ mãe, educador, tudo em simultâneo. Estando toda a família confinada em casa e a necessidade de ir mantendo as obrigações, desde o trabalho à continuação das aulas que deixam de existir presencialmente para passar para o *online*, obriga a que o trabalhador se desdobre entre o seu teletrabalho, gestão da casa, apoio aos filhos e papel de professor/ educador.

São tempos extremamente desgastantes, difíceis e desafiantes, que nos colocam a todos, sem exceção, à prova, mostrando, maioritariamente, que somos mais fortes do que alguma vez julgávamos ser. Não seremos, também nós, heróis sem capa? É no meio de todo este turbilhão entre teletrabalho, filhos, aulas *online* e telescola que se levantam sérias questões quanto ao work-life balance. Se, por um lado, em teletrabalho, cria-se uma maior flexibilidade, inclusive de horários e se poupa tempo em deslocações, por outro lado, aumenta o desgaste, o cansaço, o *stress*, o excesso de trabalho ou horas extras, pois há todo um conjunto de necessidades que vão surgindo durante o dia, nomeadamente, de ordem familiar, que obrigam a esse acréscimo. Pausas para descontrair, conviver com os colegas ou um simples café deixam de existir ou, a existir, passam a ser *online*. O facto de se estar sempre confinado em casa também pode provocar um maior nível de sedentarismo, deslizes na alimentação e pouca prática de atividade física.

Dada esta necessidade de equilíbrio entre vida profissional que é, não só preocupação dos trabalhadores, mas também das organizações, implica que estas mesmas organizações atendam a esta realidade e adaptem o seu funcionamento. De acordo com Adriana Moura e Andreia Moura, responsáveis da Synergie Portugal, a casa dos portugueses deixou de ser lugar de refúgio para família, para passar a ser cenário de teletrabalho, escola e espaço de lazer. Mais do que nunca, conciliar o trabalho, a vida profissional com a vida pessoal passou a ser, não só um enorme desafio, como uma obrigatoriedade para todos nós. É necessário, por isso, encontrar o tão desejado equilíbrio entre o tempo dedicado entre a vida pessoal e a profissional, pois a saúde mental, a produtividade e o desempenho, bem como a sua motivação para trabalhar sairão reforçados (Moura & Almeida, 2020).

Toda esta gestão entre a vida familiar e profissional, num momento em que todos estão fechados no mesmo espaço e não é possível sair ou manter as rotinas habituais, implica, necessariamente, dividir o dia de acordo com as várias prioridades. Assim, há que dedicar parte do dia ao trabalho, determinando um período para o trabalho especificamente, conforme nos é imposto. Durante esse período, é imprescindível manter o foco total no trabalho, cumprindo o horário como se estivesse em circunstâncias normais. O local em que se realiza o teletrabalho também tem um importante peso. Ter um espaço de trabalho produzido para o efeito, ainda que improvisado, é fundamental. Também a este respeito, é importante manter uma boa postura corporal, estabelecer pausas e ir mantendo alguma atividade física durante o dia. Trabalhar em casa acaba por produzir um natural desgaste e acréscimo de trabalho. Como tal, há que cumprir o horário, sem trabalhar em excesso, por meio de horas extraordinárias que sacrificarão a própria qualidade de vida.

Estando em teletrabalho, deixa de haver contacto físico com colegas e a comunicação direta e presencial, mas ainda assim, é essencial que a comunicação se mantenha, mesmo que à distância. Comunicar com a chefia, expor o que se sente é fundamental, assim como manter o contacto com os colegas. Já que não é possível o contacto físico, promover atividades entre colegas como almoços ou pausas virtuais podem ser uma mais-valia, não só para aliviar o confinamento, mas também para manter o companheirismo ativo.

Estar a trabalhar em casa exige um enorme foco, resistência e capacidade de organização e planeamento, portanto, há que evitar distrações ou perdas de atenção. Se por um lado, é importante determinar um período específico do dia para o trabalho, por outro, é necessário ir mantendo algum contacto social, dialogando com as pessoas que nos acompanham. Aqui, implica manter contacto com o parceiro, família e amigos. Caso haja filhos, para além de os ajudar nas tarefas escolares, convém brincar, desenvolver atividades lúdicas, dedicando-lhes o tempo que também precisam. Despender este tempo com a família, criando tempo de qualidade, valorizando-o e desfrutando-o da melhor forma, permite aliviar os tempos difíceis que vivemos e, naturalmente, estreitar ou reforçar relações.

É certo que estes são tempos muito agitados, atípicos e extremamente exigentes que nos obrigam a canalizar e rentabilizar o tempo da melhor forma, de modo a dar cobertura a

todas as exigências que nos surgem. Há trabalho, família, gestão da casa que tem de ser cumprida, tudo em simultâneo. Apesar de todo este turbilhão, não nos podemos esquecer de nós, de ter momentos isolados, apenas connosco mesmos; algum tempo de introspeção, em isolamento, ainda que diferente, sem quaisquer interferências externas. Este período de introspeção e de quase isolamento com a própria pessoa permitem fazer como que uma autoavaliação, estabelecer prioridades, investir no próprio. Dedicar tempo a si próprio, fazendo atividades que se goste ou descobrir outras que nos permita abstrair, cultivar, ajudará. É importante conhecermo-nos, sabermos conviver connosco próprios. Este é, por natureza, um tempo de paragem, abrandar o ritmo. Ler, meditar, cozinhar novas receitas, fazer atividades que, até então, estavam na gaveta ou aproveitar para ver aquele filme ou série que estavam na lista, ajudarão nesse sentido. Estamos constantemente a ser postos à prova, pelo que é imprescindível conhecermo-nos.

Não há propriamente um segredo ou a fórmula perfeita, mas uma das principais necessidades passa pelo foco, pelo poder de organização e planeamento. Há que saber diferenciar cada momento, depositando a maior atenção em cada atividade em que se envolve, sem que haja desvios ou distrações. Fazer esta separação, diferenciação, entre as várias tarefas pelas várias fases do dia, ajudará a produzir melhores resultados e a evitar *stress* ou ansiedade.

É certo que o teletrabalho levanta vários desafios, dificuldades e até problemas, mas, como bem sabemos, nem tudo é mau. Com esta nova modalidade de trabalho, também surgem, inevitavelmente, algumas vantagens. Estando a trabalhar diretamente de casa, promove-se uma maior disponibilidade para a família, já que é com eles que se passa o dia e fazer refeições em família também passa a ser possível. De outra forma, não tendo de se deslocar para o escritório, por exemplo, facilita ao nível de deslocações, poupando tempo, saúde e qualidade de vida. O trânsito e inúmeras filas de acesso nos principais eixos desaparecem, bem como todo o *stress* causado pela azáfama diária. Também as preocupações com os horários e o trânsito para evitar atrasos ou o estacionamento deixam de existir. Associado a tudo isto, temos uma diminuição de despesas, como despesas com a deslocação, seja por combustível, desgaste do carro ou transportes públicos. Se, de uma forma, se poupa, em contrapartida, as despesas domésticas multiplicam-se, já que se passa a estar muito mais tempo em casa e despesas com a alimentação ou a eletricidade acabam por aumentar.

1.5.1 Teletrabalho e as organizações

Numa altura em que o trabalho passou maioritariamente a ser feito à distância, não se levantam só dificuldades aos trabalhadores como também às próprias organizações. Se, anteriormente, havia o contacto presencial e direto, atualmente, todo o trabalho passa a ser remoto, *online* e as capacidades de liderança à distância são postas à prova.

De acordo com um estudo promovido pela equipa do Great Place to Work em março do presente ano, é possível apontar algumas práticas/ medidas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (Great Place to Work, 2020). Na verdade, as pessoas, quer trabalhadores, quer empresas não estavam propriamente preparadas para, de um momento para o outro, verem-se a braços com o teletrabalho constante e diário. Por isso mesmo, pode ser fonte de *stress* e alguns problemas de vária ordem. Cabe, por isso, aos líderes assumir um papel preponderante na liderança à distância das respetivas equipas.

Assim sendo, são apontadas algumas medidas. O teletrabalho proporciona, como todos sabemos, uma maior flexibilidade, sobretudo, horária. A organização, nomeadamente, a chefia deve estar atenta às necessidades dos seus trabalhadores. Como tal, deve propiciar essa mesma flexibilidade, na medida em que cada trabalhador terá necessidades diferentes, muito por força de todas as outras exigências, como as familiares. Por isso, dar a oportunidade aos colaboradores de se ajustarem consoante o ritmo/ vida de cada um, pode, sem dúvida, ser uma mais-valia. O horário típico 9-18h acaba por coincidir com o período de aulas dos filhos, portanto esta flexibilidade de horário, acaba por, não só, promover a produtividade como facilitar a vida da própria pessoa. Esta medida acaba também por refletir uma prova de confiança para com o colaborador e seu trabalho, demonstrando, ainda, que este é totalmente autónomo na gestão do seu dia. Esta medida é extremamente valorizada pelo trabalhador e, em tempos de Covid-19 ainda mais, pois evita a sobrecarga e aumenta a eficiência do trabalho. Por outro lado, é uma medida potenciadora do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e, mais ainda, do work-life blend, pois combina-se a vida profissional e a pessoal que estão a par mais do que nunca.

Gerir equipas à distância não é tarefa fácil, como todos sabemos. Também por isso, as organizações, as chefias devem conseguir mediar as suas equipas, orientá-las como se estivessem nos moldes anteriores. É certo que os trabalhadores estavam habituados a ir diariamente para o escritório trabalhar e a todas as rotinas diárias, algo que, atualmente, já não existe por força das circunstâncias. Antes criam-se novas rotinas, hábitos e normas em função do novo modelo em que vivemos. Por tudo isto, é importante que a empresa oriente o trabalhador no melhor sentido, nomeadamente, quanto à criação de um espaço de trabalho adequado - esta diferenciação ajuda em termos práticos, físicos e sobretudo, na delimitação entre o que é o trabalho e o lazer. Este gesto demonstra, mais uma vez, a preocupação para com os trabalhadores e o tal equilíbrio entre as duas 'vidas'.

Como todos sabemos, trabalhar a partir de casa pode ser bastante tentador, pois o número de distrações aumenta e estão bem perto de nós. Por isso mesmo, a organização também deve alertar para a necessidade de se manter rotinas como se de um dia normal de trabalho se tratasse. Estando em *home office*, trabalhar de pijama surge logo como uma grande tentação. Se para uns, isto parece o melhor cenário; para outros, devemos vestir-nos e arranjar-nos como se fossemos para a empresa, pois tudo isso ajuda a separar a linha entre o trabalho e casa e a encarar o trabalho com normalidade. É, assim, desejável que a chefia

apresente um papel orientador, incentivando aos limites do dia de trabalho, manutenção das rotinas, estabelecimento de pausas e importância das refeições.

É importante deixar claro que, não é por se estar a trabalhar em casa, que temos de prolongar o nosso horário de trabalho ou estar permanentemente *online*. Ainda que num ambiente diferente, deve-se manter os trâmites de trabalho normais.

Outra das grandes preocupações associadas ao teletrabalho passa pelo cansaço, *stress* e, num estado já bem avançado, *burnout*. Como sabemos, trabalhar em casa não é o cenário típico, por isso, pode, rapidamente, criar uma sensação de *stress* e ansiedade, já que a maioria dos trabalhadores não está acostumado a ter de ser trabalhador, pai e educador ao mesmo tempo.

Estando a trabalhar no escritório, torna-se natural as caminhadas ao longo do dia pelo escritório, os almoços em conjunto, as reuniões presenciais ou as pausas para café. Esta mudança forçada levou a que tudo isto desaparecesse, pelo menos, nos termos como os conhecíamos. Tudo isto, no cômputo geral, pode afetar negativamente a saúde e o bem-estar, para além de aumentar o sedentarismo, já que a atividade física diminui e passa-se a comer em maior quantidade. Por isso, de alguma forma, a organização também deve estar consciente quanto a esta questão e, sobretudo, da saúde dos seus colaboradores, incentivando-os a zelar pela sua saúde. Incentivar à atividade física, atividades em conjunto, por exemplo ligadas ao *fitness* ou até de lazer, como almoços virtuais, podem ser bons exemplos neste sentido. É certo que há organizações que, mesmo em condições normais, já adotavam medidas ligadas, por exemplo, à atividade física como a meditação, yoga ou alguns alongamentos. Organizações como a *Adidas*, são exemplos claros quanto à prática de desporto no trabalho e em regime de *home office*. As organizações são feitas de pessoas, como tal, cuidar destes da melhor forma, zelando pelo seu bem-estar e saúde é basilar nos tempos que correm. Desta forma, sentir-se-ão manifestamente melhor, estarão mais saudáveis e por sua vez, mais capazes de continuar a enfrentar esta crise.

Carla Patronilho, CEO da People for People, também se debruçou sobre esta temática num artigo recente acerca de como gerir o work-life balance em regime de *home office*. Ao longo deste mesmo artigo, chama a atenção para a mudança dos tempos e da adaptação da transformação digital e a novas formas de trabalho que de alguma maneira, já vinham sendo implementadas, mas nunca na atual medida. Conforme destaca Carolina, o nosso quotidiano social ficou suspenso e fatores como a velocidade de implementação e adaptação traduzem-se em fatores potenciadores de equilíbrios ou desequilíbrios físicos, emocionais, mentais. Aqui, releva uma das grandes consequências resultantes de toda esta nova configuração que se prende com a saúde mental e que, por essa mesma razão, deve desempenhar um papel significativo na estratégia de liderança. Falar de saúde mental implica, inevitavelmente, falar de equilíbrio ao nível do bem-estar emocional, social e psicológico de cada indivíduo (Patronilho, 2020).

São tempos de mudança, é certo, mas, na verdade, nas organizações, o trabalho é uma constante, pelo que continua a haver uma elevada necessidade de objetivos e de produção de resultados. Este papel de saber lidar com a mudança e, sobretudo, proporcionar equilíbrio ao seu maior ativo, as pessoas, cabe às empresas. Aqui, impera garantir proximidade, motivação e autonomia, mesmo à distância. Neste artigo, é estabelecida uma analogia interessantíssima com o GPS, na medida em que, como num GPS, há que dar os melhores *inputs*, as melhores diretrizes, por intermédio de um *feedback* positivo e construtivo para alinhar direções e seguir no melhor caminho.

Os Recursos Humanos alicerçam-se em pessoas, mas também numa visão estratégica que é, agora, chamada permanentemente neste período de pandemia. O grande objetivo é saber lidar, superar e minimizar o impacto da atual pandemia nas organizações e sociedade em geral, pelo que uma visão estratégica, baseada no potencial das pessoas, permitirá garantir bem-estar e sobretudo, equilíbrio (Crowe Portugal, 2019).

Este cenário de pandemia, de profunda incerteza e instabilidade levou a uma mudança forçada do mundo. Tal como defende Alexandra Santos, da Associação Portuguesa do Facility Management, de um momento para o outro, teve de se definir planos de contingências com medidas restritivas e um ajuste a uma nova realidade muito desconhecida. Mais do que nunca, os limites de flexibilidade, adaptação e resiliência são postos à prova (Santos, 2020).

A este nível, há, claramente organizações que já vinham implementando algumas medidas como alternativas que, agora, são uma obrigatoriedade. No entanto, também há organizações que têm que manter as suas unidades operacionais, nomeadamente, ligadas à produção industrial, saúde, logística, área alimentar. Estas que estão na linha da frente a cuidar de todos nós ou a alimentar-nos, não puderam parar, não puderam vir para casa ou ficar em teletrabalho. Por isso, os gestores de todas estas têm um papel fulcral em garantir que todos os funcionários realizam o trabalho sem haver exposição.

Por outro lado, como já dito vagamente anteriormente, há, de facto, organizações que já tinham adotado o regime de *homeworking*, procurando assim, fazer cumprir o work-life balance dos seus colaboradores. Se dantes era uma possibilidade, hoje em dia, passou a uma necessidade, uma imposição. Portanto, também estas devem garantir que todos continuam as suas funções e responsabilidades e que tudo funciona como anteriormente. Em contraposição a tudo isto, podemos ainda encontrar organizações mais tradicionais, quer por *mindset*, quer pela área de atuação específica que não estavam, de todo, preparadas para a realidade do *homeworking*, ou até, não o viam com bons olhos. Agora, da noite para o dia, viram-se obrigadas a mudar todo o seu modelo para esta realidade. Isto cria, desde logo, uma necessidade imediata de configuração, nomeadamente, por disponibilizar equipamentos que possibilitam ao colaborador desempenhar as suas funções em casa, desde portáteis, a telemóveis. Para além disto, dado não estarem habituadas a este modelo, vêem-se obrigadas a ter de manter as suas equipas e o trabalho numa realidade totalmente nova e desconhecida.

1.5.1.1 Liderar à distância em tempos de pandemia

Como sabemos, trabalhar à distância passou a ser uma obrigatoriedade, pelo que o trabalho remoto implica que as empresas se adaptem e criem novas formas de trabalhar. Também a gestão, a liderança passa a ter de ser feita à distância, por isso, a comunicação é essencial: deve ser fluida, eficaz e capaz de motivar os trabalhadores, garantindo a produtividade e sustentabilidade do negócio.

A Hays, consultora de recrutamento e a Robert Walters, compilaram as principais estratégias para facilitar a liderança de equipas e trabalho à distância. Aqui, a autonomia, a comunicação e a gestão de resultados são pilares essenciais. Uma boa equipa traduz-se em profissionais responsáveis, independentes e autónomos que, dotados não só de *hard, technical* como *soft skills*, são capazes de solucionar problemas. É, por isso, importante dar-lhes a autonomia devida e confiar no trabalho da equipa. Ainda que à distância, a comunicação não deve deixar de existir. Há inúmeras ofertas no mercado como o *Skype, Google Hangouts* ou *Microsoft Teams* que permitirão o contacto e partilha de informação. As novas tecnologias são um dos aliados dos tempos atuais. A respeito da comunicação, há que diversificar os temas de conversa. Tal fortalecerá a coesão e integração da equipa (Lopes, 2020).

Mais do que nunca o papel dos managers é fundamental. Marco Leveda, Management Director Spain & Portugal na Robert Walters, reforça este papel:

Devem dedicar o tempo necessário para gerir e orientar os diferentes membros da equipa, além de garantir a sua máxima produtividade. Delegar também é um dos grandes fatores. Atribuir tarefas/ funções, gerir expectativas, dar feedback, guiar e orientação, facilitará a monitorização dos resultados. O cumprimento de KPI sairá beneficiado a este nível, na medida em que se deve promover cultura de resultados, eficiência e não somente comportamento visível.

Um dos grandes destaques com o teletrabalho prende-se com a flexibilidade. Esta é uma boa época para promover uma cultura organizacional mais flexível, mais aberta. Por isso, cabe aos líderes comunicar abertamente e promover essa mesma flexibilidade.

Se, por um lado, o teletrabalho traz várias vantagens, por outro, pode acarretar problemas, na medida em que a linha entre a vida profissional e a pessoa torna-se cada vez mais ténue. Enquanto chefe de equipa, é importante garantir que a equipa não está a trabalhar excessivamente e se encontra bem de saúde. O excesso de trabalho e o próprio teletrabalho podem conduzir a um elevado nível de trabalho, carga horária, nível de *stress*, esgotamento físico e mental que acaba por se traduzir no chamado *burnout*. Este é, especialmente, acentuado neste momento de pandemia em que vivemos. Desmotivação, perda de horários, hábitos, *stress* e mudanças de humor podem ser indícios de que algo se passa. A este respeito, o saber separar o trabalho da vida privada e cumprir horários, como se do ambiente habitual se tratasse, fará toda a diferença.

1.5.1.2 Teletrabalho...e agora?

Parece que o teletrabalho veio para ficar. Se por um lado, acarreta enormes desafios, por outro, tem trazido inúmeras vantagens, sobretudo, aos trabalhadores.

De acordo com a publicação no jornal Sol, com base numa pesquisa da Robert Walters, realizada a 5500 pessoas, 44% dos portugueses consideram que a produtividade aumentou com o teletrabalho. Uma maior autonomia (54%), flexibilidade nos horários (58%), o facto de se trabalhar num ambiente mais confortável (51%), maior capacidade de concentração e menores distrações (44%), menor número de reuniões (47%) e menos tempo despendido em deslocações para o trabalho (44%) contribuem para este posicionamento. Segundo este estudo, 96% dos inquiridos querem mesmo continuar em teletrabalho após a pandemia (Sol, 2020).

Claro está que o *home office* também acarreta dificuldades, nomeadamente, pela falta de um escritório/ espaço com as devidas condições (18%), maior frequência de reuniões ou controlo por parte do chefe de equipa (18%), distrações em casa (70%) e a diminuição da comunicação com os colegas de trabalho (47%).

O facto de não haver deslocações para o trabalho permite a realização de outras tarefas nesse tempo que se 'ganha', nomeadamente, a prática de exercício físico (37%), aumento do sono (829%), tarefas domésticas ou pessoais (34%), passar mais tempo com a família (28%).

1.5.2 Pós pandemia covid-19

É certo que o mundo, conforme o conhecemos, nunca mais será o mesmo. Ao nível do trabalho, estamos, agora, a conhecer uma nova realidade para alguns, enquanto que para outros, estamos apenas a adaptar-nos a algo que já vinha sendo implementado. A crise motivada pelo vírus Covid-19 criou a *burning platform*. Este veio provocar uma série de impactos a vários níveis, nomeadamente, no local de trabalho e quanto aos trabalhadores e relação com clientes e vendedores. A pandemia está a ter efeitos catastróficos e assim continuarão. No entanto, a vida continua, a economia também, por isso temos de nos adaptar à nova 'normalidade'. Como equipa, é essencial que haja um entendimento comum, com estabelecimento de objetivos, e promover essa mesma cooperação.

De acordo com um artigo publicado em Fast Company, em abril de 2020, por Diana Vienne, Senior Partner de Notion Consulting, é expectável que assistamos a várias alterações que vieram para ficar (Vienne, 2020).

1. Transformação digital:

As empresas estão cada vez mais conscientes do trabalho remoto. Teletrabalho, telemedicina, aulas *online* ou por telescola, tudo por meios digitais, fazem parte do nosso quotidiano e acredita-se que sejam uma tendência de futuro.

2. Foco na eficiência e resultados ao invés de em horas extraordinárias não produtivas:

Ser o primeiro a chegar e o último a sair como evidência de produtividade ou resultados começa a fazer cada vez menos sentido. A presença do teletrabalho reforça a importância dos resultados, da eficiência e da produtividade.

3. Work-Life blending:

A pandemia levou-nos para tempos muito críticos, expôs-nos ao desafio. No entanto, também reforçou a importância do work-life balance e, mais do que isso, levou-nos para outro patamar: o do work-life blending. Como sabemos, falar de work-life balance não é propriamente novidade. Tem sido um assunto em debate nos últimos anos, mas, mais do que esse equilíbrio, procura-se uma fusão, uma integração saudável entre ambas as vidas: a profissional e a pessoal, numa só. A Covid deixou isso bem evidente. Vimo-nos forçados a combinar todas as tarefas em simultâneo e, na maior parte dos casos, no mesmo espaço, desde a ter de dividir o dia-a-dia entre o trabalho, a vida familiar, os filhos, dar suporte na escola... Esta nova realidade obrigou as organizações a reconhecer que o paradigma do trabalho presencial no escritório, das 9 às 18h, está desajustado e que os trabalhadores reclamam flexibilidade e romper com estes padrões. Cabe aos líderes garantir este enquadramento que terá benefícios ao nível da *performance* junto da organização. Portanto, é hora de abandonar esses estigmas e promover o apoio aos colaboradores para garantir essa integração. Os líderes devem ser responsáveis por implementar um novo modelo que faça parte da cultura organizacional.

4. Reforçar comunicações:

Agora, que o trabalho remoto e os contactos virtuais são a realidade diária, ficou provado que canais virtuais podem ser ótimos veículos de comunicação e facilitar o *networking*. Os superiores devem incentivar e facilitar as comunicações com as suas pessoas, através das ferramentas necessárias para também simplificar a tomada de decisões. Substituir inúmeras reuniões presenciais, por vezes, desnecessárias, por contactos e até reuniões virtuais não só reforça a comunicação, como pode evitar perdas desnecessárias de tempo útil.

5. Aumento da confiança, transparência e empatia:

Estes novos tempos também vieram revolucionar a liderança, nomeadamente, no tocante a liderar à distância, motivar a equipa, promover o *engagement*.

1.6 E Agora? Work-life Blend

Atendendo à pandemia que o mundo está a assistir e ao teletrabalho que veio para ficar, o work life blend é cada vez mais pertinente, já que passamos de uma situação de equilíbrio, para uma obrigatoriedade de convivência entre as várias áreas, no mesmo espaço e tempo. Portanto, podemos dizer que, mais do que nunca, o work-life blend, a integração, fusão

entre o trabalho e a vida se tornou uma realidade, embora, agora, por circunstâncias atípicas motivadas pela pandemia mundial.

Foi neste sentido que a Universidade de Coimbra e do Porto, no âmbito de um projeto internacional integrado num consórcio de 40 países, desenvolveram um estudo acerca do *burnout* parental, encabeçado por uma equipa de investigadoras de ambas as universidades. Ao abrigo deste, indicam que a crise pandémica e o confinamento em Portugal não tiveram o mesmo impacto na qualidade da parentalidade e das relações com os filhos para todas as mães e pais, isto é, foi possível identificar um impacto diferente e, por sua vez, comportamentos diversos.

Assim, foram analisados cerca de 488 pais e mães que participaram no estudo (a maioria, cerca de 81%, são mães), através de um questionário *online* aplicado durante o período de confinamento, pelo que 19% dos pais e 31% das mães afirmaram que o confinamento à habitação e o isolamento social causaram um aumento dos sintomas de *burnout* parental, com impacto negativo nos seus comportamentos em relação aos filhos, relatando mais práticas educativas negativas, como por exemplo, dar palmadas e dizer coisas aos filhos que depois se arrependem, ou de não dar atenção e prestar cuidados quando acham que o deviam fazer (Pinto, 2020). No sentido oposto, 27% das mães e 19% dos pais encararam esta fase como uma oportunidade para aumentar a qualidade da sua parentalidade e da relação com os filhos, acompanhada de redução do *burnout* relacionado com o exercício da parentalidade. De acordo com o estudo:

Ser mais jovem, ter mais anos de escolaridade e viver numa grande cidade, assim como viver numa casa ou apartamento sem espaço exterior onde se possa brincar ou jogar com os filhos ou ter problemas de saúde mental, no presente ou no passado, são fatores de risco para o agravamento do *burnout* parental. Pais com mais filhos a viver em casa; com mais filhos com menos de 4 anos de idade, que antes do confinamento estavam numa ama, creche ou jardim-de-infância; com mais filhos que requerem mais atenção; com mais filhos com mais problemas de saúde física, mental, emocional ou comportamental são igualmente fatores que contribuem para o aumento do *burnout* parental (Pinto, 2020, s.p.).

Este estudo realça o *burnout* associado à pandemia. Maria Filomena Gaspar, docente da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e investigadora do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, define *burnout* parental:

É uma condição de saúde mental caracterizada por um estado de exaustão e um sentimento de saturação relacionados com o papel parental, com perda de prazer em estar com os filhos e distanciamento emocional destes, contrastando estes sentimentos e estados com os que existiam antes. Surge quando há um desequilíbrio entre as exigências que se colocam ao exercício do papel parental e os recursos que coexistem para lidar com elas. A crise da pandemia de Covid-19, com a circunscrição à habitação, o encerramento das creches, jardim-de-infância e escolas, o teletrabalho e isolamento social, veio colocar novos desafios a este equilíbrio.

1.7 Burnout

Uma das maiores preocupações atualmente prende-se com o *burnout*, um fenómeno cada vez mais corrente e preocupante.

Segundo Schaufeli e Buunk, *burnout* é uma metáfora frequentemente utilizada para descrever um estado ou processo de exaustão mental, semelhante a um fogo que se sufoca ou uma chama que se extingue (Schaufeli & Buunk, 2003).

O *burnout* assume-se como uma questão individual, social e organizacional, na medida em que advém do lado profissional, desencadeia efeitos ao nível da saúde, nomeadamente, depressão e ansiedade. Também ao nível profissional, consequências como absentismo e *turnover* podem ocorrer. *Burnout* advém do inglês *to burn out*, isto é, queima até à exaustão, pelo que de acordo com Schaufeli, este fenómeno traduz-se num colapso que ocorre quando toda a energia é consumida. De acordo com o Merriam-Webster's Medical Dictionary, o termo *burnout* é definido como a condição de alguém que se tornou física e emocionalmente exausto após fazer um trabalho difícil por um longo período de tempo (Merriam-Webster Dictionary, 2015).

O conceito de *burnout* associa-se ao psiquiatra Herbert Freudenberger como um fenómeno psicológico (Schaufeli & Buunk, 2003). Freudenberger escreveu o artigo "*Staff-burnout*" em 1974, no qual descrevia a perda de motivação e a exaustão emocional experienciada pelos voluntários da clínica de recuperação de toxicod dependentes onde trabalhava em Nova Iorque. O autor constatou que muitos destes voluntários foram perdendo gradualmente o seu nível de energia, envolvimento e compromisso, sendo este fenómeno acompanhado de uma grande variedade de sintomas físicos e mentais. A este sentimento de exaustão, o autor atribuiu a denominação *burnout*, uma vez que esta era a expressão utilizada para descrever os efeitos do uso de drogas crónico. Assim, o autor definiu *burnout* como um estado de exaustão mental e física provocada pela vida profissional (Freudenberger, 1974). Após a introdução do termo *burnout* por Freudenberger e Maslach, os *Media* contribuíram largamente para a divulgação do fenómeno, fazendo com que este se transformasse num tópico popular.

Falar de *burnout* implica, inevitavelmente, falar de um conjunto de alterações/ sintomas. Desde logo, afetivos como a irritabilidade e humor depressivo; ao nível cognitivo, dificuldade de concentração e tomada de decisão; sintomas físicos como a fadiga e ainda, motivacionais, ao nível da perda de motivação, energia e entusiasmo não só pelo trabalho como pela vida em geral (Pinto & Chambel, 2008).

O *burnout* caracteriza-se como um fenómeno altamente complexo, pelo que têm surgido várias abordagens acerca, nomeadamente:

1. Modelo progressivo de Edlwich e Brodsky
2. Modelo explicativo da síndrome de burnout de Maslach

1. O modelo de Edlwich e Brodsky encara o *burnout* como um processo dinâmico de desilusão, um desajuste entre as expectativas dos profissionais e a realidade efetiva. Traduz-se numa perda gradual de idealismo, energia e objetivo experienciada pelos profissionais de ajuda como resultado de diversas fontes de frustração (Edlwich & Brodsky, 1980, como citado em (Pinto & Chambel, 2008).

De acordo com este, o processo integra quatro fases que conduzem a uma desilusão gradual: parte de um entusiasmo inicial marcado pelas elevadas expectativas; segue-se uma segunda fase marcada pela estagnação, na qual o indivíduo tende a valorizar a satisfação das suas necessidades pessoais como ter uma família ou bens materiais; de seguida, surge a frustração que passa pela não concretização das suas expectativas e frustração entre as expectativas do trabalho e necessidades; gera-se, por fim a apatia, que marca a última etapa, e que se traduz num mecanismo de defesa do próprio para combater a tal frustração anteriormente referida. Esta apatia tem repercussões ao nível do absentismo, isolamento social, estados depressivos.

2. Já o modelo geral explicativo da síndrome de *burnout* proposto por Maslach, define o *burnout* como uma síndrome tridimensional constituído por exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal no trabalho. Isto relaciona-se com o aumento da exigência do trabalho como pela sobrecarga de trabalho que, por sua vez, gera conflito pessoal, diminuição do controlo. Como resultado, produzirá uma diminuição do compromisso para com a empresa, o chamado *commitment*, aumento do absentismo, *turnover* e que pode, inclusive, provocar doenças de foro físico e mental (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

1.7.1 Burnout e pandemia motivada pela covid-19

É inegável que o ano 2020 está a ser tremendamente atípico e como nunca tivemos memória. A Covid-19 trouxe a pandemia que veio para ficar, o confinamento passou a ser uma realidade e com ela, um leque de regras que integram o nosso novo dia-a-dia. Desde o distanciamento social, ao uso obrigatório da máscara e álcool gel, à perda de contacto, todos passamos a ter de conviver com esta nova dinâmica. Primeiramente, com o estado de emergência, Portugal fechou portas e o confinamento passou a ser a regra. Daqui adveio a crise, o desemprego, o fecho de inúmeros espaços.

Por outro lado, também o teletrabalho impôs-se como um dos novos cenários e foi-lhe dado um destaque como até nunca havia sido conhecido, apesar de consagrado na lei, nos termos da Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro que aprova a revisão do código de trabalho português. Nos termos do art 165 da referida lei: “Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. Apesar de já previsto na lei, o teletrabalho ainda era visto como uma solução redutora. No entanto, dada a obrigatoriedade das circunstâncias

atuais, o teletrabalho ou *home office*, impôs-se e mostrou que é perfeitamente exequível e comparável ao trabalho presencial.

Todavia, se, por um lado, assumiu-se como uma nova realidade e que, como sabemos, vem propiciar o tão afamado work-life balance, através do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, por outro lado, dadas as novas exigências, levanta inúmeras questões. Com a quarentena, o confinamento, tudo encerrou, nomeadamente, as escolas, pelo que os alunos passaram a ter aulas à distância e em modo telescola. Tudo isto acarreta uma série de obrigações novas, agora imputadas aos pais que, para além de pais, profissionais, somam ainda, a função de educadores/ professores, tendo de prestar o máximo apoio aos filhos neste regime de aulas à distância. Naturalmente que tudo isto tem as suas consequências, desde o cansaço, saturação constante, dificuldade de gerir as várias facetas da vida.

Assim, podemos constatar que, se por um lado, facilita-se o encontro entre as vidas profissionais e pessoais, por outro lado, este equilíbrio pode ser posto em causa, dada a nova realidade. Por tudo isto, o *burnout* acabou por se intensificar e aumentar drasticamente.

1.8 Work-life Blend e a Gestão de Recursos Humanos

É certo que o mundo já não é o que era, e o mundo laboral muito menos. As pretensões dos colaboradores atualmente já não são as mesmas de outrora. Se nas décadas passadas, se privilegiava a estabilidade e o típico trabalho para a vida, hoje em dia, já não é bem assim. O salário emocional, a flexibilidade horária e a qualidade de vida assumem cada vez maior importância nas preferências junto dos trabalhadores.

Por isso, o work-life balance tem sido uma das grandes preocupações, quer por parte dos colaboradores, quer por parte das entidades empregadoras. Cada vez mais se dá prevalência à eficiência e produtividade ao invés de quantidade. O típico trabalho das 9 às 18h, sem qualquer flexibilidade, já não satisfaz as necessidades do trabalhador. Ter um horário flexível que permita fazer um horário diferente do habitual, podendo entrar mais tarde ou até sair mais cedo para cumprir compromissos pessoais; ir podendo fazer mais pausas ao longo do dia ou trabalhar em regime remoto é, cada vez mais, uma realidade.

Todas estas questões assumem, por isso, um papel importante ao nível do recrutamento, quer do ponto de vista do trabalhador, na procura de um trabalho que vá de encontro às suas expectativas, quer do ponto de vista da empresa, ao captar os melhores talentos que incorporem os valores da organização, retenção dos mesmos, na definição do recrutamento e do *employer branding*.

Neste sentido, um artigo da Eco debruçou-se sobre os principais fatores de atração dos colaboradores (Vieira, 2019). Primeiramente, destaca-se a atratividade. De acordo com Maria Roman, diretora de Recursos Humanos do Lidl Portugal, o *employer branding* é determinante:

É preciso que a empresa dê provas do seu investimento no colaborador e que se mostre presente: testemunhos reais do ambiente de trabalho, depoimentos sobre os valores da empresa, transparência nos desafios a enfrentar, apresentação de projetos de sucesso nas diversas áreas, ou ainda a apresentação clara de benefícios para o colaborador, são formas de o realizar. Para isso, os candidatos estão cada vez mais atentos, cabendo à empresa o empenho num esforço maior para atrair o candidato.

Maria Roman defende ainda:

A combinação entre os interesses de cada geração, motivações e preferências, com os interesses das empresas é o grande desafio dos profissionais dos RH e que apenas com esta combinação é possível chegar ao sucesso, impulsionador de crescimento tanto dos colaboradores como do próprio negócio.

O Lidl tem estas noções bem presentes, ao, na pessoa de Maria Roman, diretora de Recursos Humanos da empresa, defender mais do que o *balance* entre a vida profissional e pessoal, o *blend* entre ambas:

É essencial assegurar que os colaboradores não têm que renunciar a uma vida plena ao dar o melhor pelo seu trabalho. As empresas tornam-se atrativas pela capacidade e possibilidade que trazem de se integrar na vida dos seus colaboradores. Mais que um emprego, a procura atual é de um estilo de vida equilibrado, que possibilite a conjugação fluida entre prioridades da vida profissional e pessoal. Falo de flexibilidade de horário, de flexibilidade de local de trabalho - caso do *home office* - soluções que permitem ao colaborador não apenas um work life balance, mas um work life blend.

Pedro Rocha e Silva, Management Partner da Neves de Almeida alerta para o seguinte:

A forma como a maior parte das organizações gere o pacote de benefícios que coloca à disposição dos seus colaboradores segue ainda a lógica de “*one size fits all*”, o que não promove nem a eficiência nem a eficácia deste processo. Cada vez mais, os colaboradores pretendem customizar o seu pacote de benefícios ao seu contexto pessoal e profissional. Isto virá obviamente trazer maior complexidade e exigência a este processo. Mas seguramente terá um contributo muito maior para a motivação.

Não obstante, está ciente que os tempos são outros, pelo que toda esta conjuntura levanta novos desafios aos gestores, motivo pelo qual acredita que:

Tudo isto traz novos desafios aos gestores (sejam os líderes desses jovens sejam os gestores de recursos humanos das empresas). É uma realidade mais complexa e exigente do que a existente desde há muitos anos em que predominava a lógica do emprego para a vida.

Na mesma linha, segue Ana Morgado, *Human Resources e Talent Manager* na Xpand IT:

As organizações têm de se adaptar às novas realidades e àquilo que as novas gerações de profissionais procuram. As novas gerações procuram desempenhar funções que lhes cumpram ‘requisitos mínimos’, seja por necessidade, cultural ou gosto, querem estar associados a temas e causas que defendem, tornando-se mais exigentes na escolha e, desta forma, esperam encontrar *purpose*, *role* e uma empresa à sua medida.

Para além disso, crê que na hora de procurar um novo trabalho ou arriscar numa nova oportunidade, pesam variadíssimas questões, nomeadamente, a salarial:

No entanto, há cada vez mais formas compensatórias que podem fazer parte de uma proposta financeira, já não são só os fatores monetários que são alvo de avaliação – há *perks* e parcerias que podem ser uma vantagem competitiva. Para além disso, o conceito salário emocional ganha cada vez mais força.

Noutro sentido, um dos grandes vetores atuais passa pela felicidade no trabalho e não só. É isto mesmo que defende Joana Santos, HR Manager, da Hays Portugal:

O paradigma do mundo do trabalho mudou e conceitos como 'felicidade' associada ao trabalho aparecem no topo das prioridades dos colaboradores. Na opinião de Joana, esta é também uma fonte de retenção, vamos continuar a assistir a uma forte aposta das empresas na felicidade e no bem-estar, como estratégia de retenção dos colaboradores.

Rematando, a dicotomia entre os tempos atuais e as gerações passadas fica, mais uma vez, evidente, através do estudo da Randstad que "mostra que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é o que mais interessa à maioria dos *millennials* no momento de decisão por um trabalho, um aspeto não tão valorizado pelas gerações anteriores" (Leonardo, 2019, s.p.).

Concluída a revisão de literatura acerca da temática do work-life blend, importa ilustrá-la com o que se passa, efetivamente, na prática e como esta é realmente percecionada por quem de direito, isto é, os trabalhadores. Deste modo, foi desenvolvido um estudo com 16 participantes, trabalhadores no ativo, que se disponibilizaram a colaborar no mesmo depois de darem o seu consentimento informado e, a partir do qual, foi possível extrair resultados. O referido estudo será descrito a partir do capítulo seguinte.

2. Metodologia do Estudo

2.1 Enquadramento

Tal como mencionado inicialmente, partiu-se de questões-chave que inspiraram o desenvolvimento da presente investigação:

1. A vida profissional afeta a pessoal? De que forma?
2. Conhece a noção de work-life balance? E de work-life blend?
3. Sente work-life blend cumprido na sua vida? Como?

Após a abordagem teórica, procurou-se responder aos objetivos propostos, através de uma metodologia qualitativa, descritiva e exploratória, tendo por base o método *grounded theory*, através da técnica *focus group*. Desta forma, foram efetuados quatro *focus groups* com 16 adultos, com idades compreendidas entre os 22 e 60 anos de idade, de modo a analisar como percebem o seu trabalho, o work-life balance e o work-life blend.

Os resultados obtidos permitiram perceber que os trabalhadores são cada vez mais conscientes do seu lugar, enquanto colaboradores e partes essenciais de uma organização. Para além disso, denota-se que, desde cedo, têm uma opinião bem formada acerca do que pretendem, pelo que são cada vez mais exigentes e procuram uma maior qualidade de vida.

A metodologia selecionada para abordar esta temática assenta na pesquisa qualitativa. O termo qualitativo implica, desde logo, um contacto entre pessoas, factos locais que compõe o objeto de pesquisa e daí, retirar desse contexto todos os significados que apenas são perceptíveis nesse tipo de contexto. O presente estudo caracteriza-se como sendo um estudo de índole exploratório, devidamente fundamentado teoricamente e que pretende, essencialmente, analisar como funciona o trabalho de cada colaborador inquirido, na ótica deste, assim como qual a afetação entre a vida profissional e pessoal. Chizzotti defende que cresce a consciência e o compromisso “de que a pesquisa é uma prática válida e necessária na construção solidária da vida social” e os investigadores que optam pela pesquisa qualitativa, não pretendendo furtar-se ao rigor e à objetividade, reconhecem, no entanto, que “a experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la” (Chizzotti, 2003, p. 232).

Assim, neste estudo foi utilizado o instrumento *focus group* que permite “aflorar as diversas dimensões e visões de diferentes indivíduos sobre um tema previamente definido dentro do grupo” (Galego & Gomes, 2005, p. 173). De acordo com Ng e Hase, *grounded theory* é uma abordagem sistemática e indutiva capaz de desenvolver teoria sustentada por dados que permite compreender processos sociais complexos. Esta procura ainda, integrar as vantagens do método quantitativo, através de uma abordagem qualitativa formada por um conjunto completo de procedimentos, técnicas e posições relacionadas com a descoberta de teoria prática (Ng & Hase, 2008). Desta feita, desenvolveu-se um estudo exploratório e qualitativo que, de acordo com Mattar, deve ser utilizado quando a temática ainda está pouco compreendida. Este tipo de estudo, de carácter qualitativo, apresenta características como a

flexibilidade, informalidade, criatividade, ao procurar obter a descoberta do confronto com a questão (Mattar, 2005).

Apesar de work-life balance ser uma temática cada vez mais na ordem do dia, o work-life blend, enquanto temática a solo, tem sido alvo de um número reduzido de estudos, pelo que este estudo qualitativo faz todo o sentido.

Ao nível da pesquisa qualitativa, Carmo e Ferreira, debruçaram-se sobre este assunto, pelo que elencaram as suas principais características: indutiva, já que os investigadores desenvolvem os conceitos e fenómenos através de padrões provenientes da recolha de dados, não procuram a informação para verificar hipóteses; holística, na medida em que a pesquisa parte de indivíduos, grupos e situações como um todo, através do estudo do passado e presente dos sujeitos envolvidos e, por fim, naturalista, visto que os investigadores agem de forma discreta com os participantes, não tendo qualquer tipo de interferência (Carmo & Ferreira, 1998).

2.2 A Pesquisa Qualitativa: o *Focus Group*

Tendo em conta a realização de um estudo qualitativo, foi desenvolvido um *focus group*.

Na sequência do que foi referido anteriormente, Stewart, Shamdasani e Rook (Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007, p.41) rematam: “*Focus group may be useful at virtually any point in a research program, but they are particularly useful for exploratory research when rather little is known about the phenomenon of interest*”.

De acordo com Krueger e Casey:

Um *focus group* não se trata apenas de reunir um conjunto de pessoas para conversar. Um *focus group* é um tipo de grupo especial em termos de objetivo, tamanho, composição e procedimentos. Por isso, cada *focus group* deverá considerar cinco características: os participantes e suas particularidades, a garantia de uma extração de dados qualitativos, uma discussão focada no objetivo e a compreensão do tópico de interesse (2009, p.4).

Já Ribeiro e Newmann apontam as vantagens da utilização desta técnica, nomeadamente: refletir sobre si mesmos, consciencializando-os das suas crenças e atitudes espelhadas nos comportamentos e opiniões dos outros; investigar comportamentos e motivações específicas, através da comparação entre as visões dos participantes face ao assunto; compreender e conhecer a linguagem e comunicação utilizada pela população, através da partilha de pensamentos, valores; permitir um eficiente levantamento de dados que acaba por, de alguma forma, refletir a população em geral (Ribeiro & Newman, 2010).

Nesta investigação pretendeu-se, através de uma ‘entrevista focalizada’, com um guião de entrevista, obter respostas de grupos específicos de indivíduos selecionados pelo investigador. O objetivo desta pesquisa passa, portanto, por ‘extrair das respostas e atitudes

dos participantes do grupo, sentimentos, opiniões, e reações...” (Galego & Gomes, 2005, p.175) para se constituir um novo conhecimento. Assim, o *focus group*, como qualquer outro tipo de pesquisa de natureza qualitativa, tem como pretensão encontrar o sentido e compreender fenômenos sociais, onde o investigador utiliza como estratégia uma forma indutiva de investigação, sendo o resultado essencialmente descritivo. Para além disso, o *focus group* também assume a sua singularidade, na medida em que, comparado com outros métodos ou técnicas, permite uma multiplicidade de reações emocionais no contexto do grupo.

É visível que o *focus group* parte de um propósito. A este respeito, Saumure refere que os investigadores, ao longo do tempo, têm citado quatro importantes propósitos para a sua utilização: compreender a relação entre causa e efeito perguntando às pessoas coisas acerca desse relacionamento; ajudar na clarificação de resultados invulgares; verificar conjecturas; ainda, como interpretação alternativa aos resultados da pesquisa (Saumure, 2001).

Por outro lado, como sabemos, vivemos numa sociedade em constante mudança, cujo excesso de informação e desinformação, pode dificultar a real compreensão nos vários domínios, desde o pessoal ao profissional ou social. Por isso, este instrumento permite criar como que um espaço de debate em torno de um assunto comum a todos os intervenientes e que por aí, “construam e reconstruam os seus posicionamentos em termos de representação e de atuação futura” (Galego & Gomes, 2005, p. 179). Como é intrínseco a qualquer investigação, há que cumprir determinadas regras éticas, dado estarem aqui envolvidos aspetos pessoais, relacionados com a intimidade, subjetividade, garantia de confidencialidade e anonimato dos sujeitos.

Como é natural, o *focus group* apresenta vantagens como desvantagens. Ao nível das vantagens, conforme destaca Galego e Gomes (2005), podemos nomear a flexibilidade; rapidez na recolha de dados; baixos custos; possibilidade de conciliação com outras modalidades de investigação. Já no que respeita às desvantagens, o estar sujeita às dispersões próprias do grupo e à interferência do investigador.

As entrevistas de *focus group* realizadas para este estudo, decorreram entre novembro de 2019 e janeiro de 2020 e foram gravadas em áudio (após devido consentimento), tendo sido feita, posteriormente, a respetiva transcrição escrita

2.2.1 Caracterização dos participantes

A composição do grupo e o número de *focus groups* dependem das particularidades e requisitos do estudo. Os participantes devem garantir um certo nível de homogeneidade em cada grupo, formando diversos grupos de características diferentes entre si. Essa homogeneidade promove a coesão entre os participantes, assim como facilita a análise entre as diferentes perspetivas do grupo e garante que os participantes se sintam confortáveis entre si. Caso o estudo seja limitado apenas a um único grupo, a sua legitimidade poderá ser prejudicada (Morgan, 1997).

Krueger defende ainda que cada *focus group* deverá ter entre cinco e dez participantes, semelhantes entre si e com grupos repetidos do mesmo tipo (Krueger, 2002). A seleção dos participantes para um *focus group* deverá obter amostras mais específicas e não generalizadas. Morgan defende ainda que os participantes não se devem conhecer, de modo a colher uma maior abertura e liberdade para estes se expressarem (Morgan, 1997).

Tendo por base esta análise teórica, os participantes apresentam faixas etárias dos 22 aos 60 anos, de modo a abranger diferentes idades em contexto laboral.

Esta investigação contou com a participação de 16 adultos, 10 do género feminino e 6 do masculino.

Relativamente à formação académica, 12 detêm formação superior entre as áreas de Sociologia, Contabilidade, Gestão, Engenharias, Enfermagem e Marketing, enquanto que os restantes 4 têm o 12º ano de escolaridade.

Dos 16 participantes, 13 exercem funções administrativas em PME, multinacionais e *startups*, enquanto que os restantes 3 trabalham na indústria e call centers.

Doze dos inquiridos são casados e têm filhos, entre os quais 8 em idade escolar. Os restantes 4 são solteiros ou casados sem dependentes.

Quanto ao vínculo contratual, a maioria possui contratos sem termo, havendo quem possua contratos a termo. Apenas quatro dos participantes detêm cargos de chefia.

Já quanto ao tempo de exercício, apenas 3 participantes possuem menos de 10 anos de carreira profissional, visto que 8 dos participantes têm até 20 anos de carreira, enquanto que os restantes cinco, entre 30 a 40 anos de carreira.

2.2.2 O guião da entrevista

Segundo Krueger, o *focus group* deverá consistir em quatro passos: dar as boas-vindas aos participantes; rever o tópico principal da discussão; explicar as regras e o funcionamento da discussão; dar início das questões. De acordo com o autor, as questões deverão respeitar determinadas características: utilizar questões abertas; evitar questões dicotómicas, pois correm o risco de serem respondidas com 'sim' ou 'não'; evitar questões iniciadas com 'porque'; utilizar questões *think back*, de modo a remeter as pessoas para as suas experiências, memórias; utilizar diferentes tipos de questões ao longo da discussão - questões iniciais/ de abertura; questões introdutórias; questões de transição; questões-chave; questões finais -; empregar questões que apelem à reflexão, escalas de avaliação e escolhas; focar as questões, indo das mais gerais às mais específicas; por fim, evitar fator surpresa durante o decorrer da discussão, reservando-o para o final (Krueger, 2002).

2.2.3 As categorias da entrevista

O guião da entrevista deve ser elaborado de modo a associar as categorias e seus tópicos e respetivos objetivos, criando pontos de comunicabilidade, de forma a recolher

informação e dados que permitam obter respostas que vão de encontro com os objetivos da investigação.

Tabela 1: Categorias e tópicos do *focus group*

Categoria	Tópicos	Procedimentos / Objetivos
Conteúdo e natureza do trabalho	Satisfação com o trabalho Mudança na carreira	Boas-vindas. Explicação do funcionamento da discussão. Início do questionário. Analisar: tipo de trabalho; grau de satisfação com o trabalho; mudanças de vida; intenções.
Tipo de ambiente e relacionamento na organização	Ambiente no local de trabalho Ligação com o desempenho profissional Organização do trabalho e condições	Registrar: preferências do colaborador. Entender: - conexão entre o ambiente e o desempenho profissional; - organização e condições do trabalho.
Tipo de relação com a chefia	Relacionamento com a chefia Compromissos profissionais e pessoais coincidentes Perceção/ feedback do trabalho Grau de autonomia	Entender o impacto do relacionamento com a chefia. Analisar como é encarada a coincidência entre compromissos. Averiguar como é percecionado o trabalho e qual o impacto. Analisar grau de autonomia e pretensão do colaborador.
Afetação entre o trabalho e vida familiar	Influência da vida profissional na pessoal Falha de compromissos	Compreender de que forma a vida profissional pode interferir na pessoal. Impacto que provoca a ausência/faltar a compromissos pessoais.

	Satisfação pessoal Limites do trabalho Work-life blend	Entender se colaborador sabe os limites do trabalho e não o prolonga fora de horas. Questionar acerca do work-life blend e qual a presença deste na sua vida.
--	--	--

2.2.4 Procedimentos

A entrevista decorrente do *focus group* implica que esses dados, em estado bruto, como denomina Bell (Bell, 1997) sejam, após a sua transcrição, sistematizados, de modo a que possam ser compreendidos e apresentados (Bogdan & Biklen, 1994). Assim, foram, cuidadosamente, lidas as transcrições das entrevistas e integradas nas unidades de codificação, sendo o 'P' correspondente a 'participante', seguido da letra correspondente ao grupo, a posição de cada participante no respetivo grupo e a idade.

Tabela 2: As questões do *focus group*

Tipo de Questão	Numero da Questão	Categoria
Abertura	1-2	Conteúdo e natureza do trabalho
Introdutória	3-5	Tipo de ambiente e relacionamento na organização
Transição	6-9	Tipo de relação com a chefia
Chave	10-15	Afetação entre o trabalho e vida familiar
Final	16	Afetação entre o trabalho e vida familiar

2.2.5 Recolha e análise de dados

A qualidade dos dados recolhidos através do *focus group* implica um procedimento metódico por parte do investigador (Galego & Gomes, 2005).

Ao nível da recolha de dados e métodos de gravação, há dois métodos: gravação áudio e/ou vídeo. O método mais comum é a gravação áudio, pois apesar de os vídeos captarem os comportamentos não-verbais, a presença da camara poderá ser intrusiva e afetar a espontaneidade (Krueger, 1994). O autor estabelece, por isso, um sistema de recolha de dados que deverá respeitar cinco fases:

1. Durante o *focus group*: estar atento a comentários inconsistentes ou vagos e procurar compreendê-los; oferecer um resumo das principais questões e procurar confirmação.

2. No imediato após o *focus group*: efetuar um diagrama da disposição dos assentos; confirmar o mecanismo de gravação; anotar temas, interpretações e ideias; comparar e contrastar com outros grupos; arquivar as notas, apontamentos e outros materiais de gravação.
3. Logo após o *focus group* (poucas horas depois): efetuar *back-up* de todos os materiais de gravação para posterior transcrição; preparar relatório individual, por participante.
4. Após o *focus group* (dias depois): comparar e contrastar os resultados de cada categoria de *focus group*; procurar temas emergentes em cada questão e no tópico em geral; construir tipologias ou um diagrama de análise; descrever os resultados, ilustrando-os com citações.
5. Preparação do relatório: após concluir os passos acima, é necessária a elaboração de um relatório que deverá considerar apenas o estilo narrativo; utilizar algumas citações na descrição; a sequência deverá ser questão por questão ou por tema; partilhar o relatório com outros investigadores, para verificação; rever e finalizar o relatório.

Após a recolha dos dados, é efetuada uma análise que implica categorizar. Esta análise envolve cinco fases: familiarização, identificação de uma estrutura temática, codificação, grafismo, e mapeamento e interpretação (Ritchie & Spencer, 1994).

1. Familiarização: fase em que investigador se familiariza com os dados recolhidos, ouvindo as gravações, lendo as transcrições e efetuando notas.
2. Identificação de uma estrutura temática: com base nas notas já efetuadas, o investigador ira identificar os principais temas e categorias. Será, portanto, elaborada uma estrutura temática, usada para filtrar e classificar os dados recolhidos.
3. Codificação: o investigador identifica as secções dos dados correspondentes a um determinado tema.
4. Grafismo: as amostras agora codificadas são organizadas e transformadas em gráficos constituídos pelos títulos e subtítulos.
5. Mapeamento e interpretação: nesta fase, efetua-se um diagrama esquemático dos eventos, em que o investigador identifica as diferentes tipologias das categorias abordadas, encontrando associações.

2.2.6 Realização dos *focus groups*

A realização dos *focus groups* decorreu com a aplicação do guião validado, onde se reuniram 16 adultos, trabalhadores, divididos em quatro grupos de seis participantes cada, com idades compreendidas entre os 22 e 60 anos. Os *focus groups* tiveram lugar, numa sala de reuniões, entre novembro de 2019 e janeiro de 2020, ao final do dia/ noite e fim-de-semana, em função da disponibilidade dos entrevistados. Decorreram durante 45-60 minutos, sensivelmente, sendo que todos os *focus groups* foram gravados sob a forma de áudio e posteriormente transcritos.

3. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados do estudo efetuado, com a interpretação dos dados obtidos através dos *focus groups* realizados e respetiva análise e discussão. Para a elaboração deste estudo, recorreu-se à análise de conteúdo da totalidade de respostas e reações dos participantes dos quatro *focus groups*, e às questões que constavam do guião concebido.

3.1 Análise do Conteúdo do *Focus Group*

De acordo com as categorias definidas e previstas anteriormente, e identificados os tópicos e respetivos procedimentos e objetivos, procedeu-se à análise de conteúdo do *focus group*, enquadrando as respostas dos participantes na categoria e tópico correspondente. Como tal, foram retirados excertos das respostas dos participantes que servirão para ilustrar os objetivos previstos para cada tópico. A cada participante foi atribuído um código formado pelo número do grupo, número de posição no grupo e ainda, a idade.

Tabela 3: Tópicos da categoria conteúdo e natureza do trabalho

Tópicos	Excertos
Satisfação com o trabalho	<p>“Atualmente, encontro-me perfeitamente satisfeito com o meu trabalho. Sinto-me realizado e feliz com as minhas ocupações e minha vida em todas as suas componentes” PA1, 22 anos.</p> <p>“Sinto-me profundamente infeliz e frustrado, em busca de uma nova oportunidade que teima em não aparecer. Mudaria, desde logo, o emprego em si” PB7, 35 anos.</p> <p>“Estou satisfeito com o que faço, faço o que adoro, aquilo em que me formei. Só não estou satisfeito pelas condições e falta de valorização da nossa classe” PC11, 29 anos.</p> <p>“Duvido que alguém que trabalhe em <i>call center</i>, se sinta satisfeito. Se pudesse, mudaria as condições de trabalho, o modo como somos vistos, algumas chefias” PC10, 40 anos.</p> <p>“De momento, sim, estou satisfeito. Gosto do que faço e tenho uma vida confortável” PB6, 38 anos.</p> <p>“Finalmente, posso dizer que estou feliz e satisfeito com o meu trabalho” PB8, 32 anos</p> <p>“Não posso dizer peremptoriamente que estou ou não satisfeito, porque depende das fases” PA3, 42 anos.</p>

	<p>“Estou bastante satisfeita, felizmente” PD13, 22 anos.</p>
Mudança na carreira	<p>“Felizmente, sempre tive a sorte de ter uma entidade patronal que sempre me apoiou e propiciou o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estou-lhes grata por isso. É bom sentir esse apoio” PA1, 22 anos.</p> <p>“Ainda não mudei, mas é o que mais quero agora” PB7, 35 anos.</p> <p>“Enquanto profissional de Recursos Humanos, sempre fui consciente da necessidade de work-life balance e da preocupação da empresa para com as suas pessoas. Foi por essa razão que, quando não sentindo isso, decidi mudar e foi o melhor que fiz” PC9, 41 anos.</p> <p>“Nunca tive propriamente de mudar de vida. Apenas me fui adaptando às circunstâncias, até para ter uma maior estabilidade em função das diferentes fases/ planos de vida” PA2,32 anos.</p> <p>“Infelizmente, ainda não me foi possível mudar algo na minha carreira, mas se pudesse, fá-lo-ia sem pensar duas vezes” PC10, 40 anos.</p> <p>“Já mudei de trabalho para melhorar a vida no geral” PC11, 29 anos.</p> <p>“Já mudei, não pelo work-life balance, mas porque o que surgiu, me pareceu um trabalho melhor” PD16, 59 anos.</p> <p>“Já mudei, mas para ter uma vida melhor para os meus filhos” PB5, 37 anos.</p> <p>“Despedi-me, porque, apesar de ter uma vida financeiramente confortável, não tinha qualquer qualidade de vida. O dinheiro não é tudo” PB6, 38 anos.</p> <p>“Já larguei tudo para ir atrás de um sonho, da minha vocação” PB8, 32 anos.</p> <p>“Nunca mudei nada na minha carreira, talvez por medo ou falta de coragem, mas cada vez mais penso que só vivemos uma vez e que por isso, não me posso dominar pelo medo do amanhã. Por outro lado, a incerteza e instabilidade deste tempo fazem-me ficar de pé atrás” PA3, 42 anos.</p>

Categoria conteúdo e natureza do trabalho:

No tocante ao conteúdo e natureza do trabalho, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados (cerca de 11), se sente feliz e satisfeito com o seu trabalho, apontando como principais razões o reconhecimento que sentem pelo trabalho desenvolvido, assim como boas condições e uma vida confortável. No entanto, 5 dos entrevistados demonstram insatisfação face à sua situação atual. A este respeito, nomeiam razões como as más condições, ou precariedade, falta de reconhecimento, más chefias e/ou má gestão e uma frustração geral.

Quando questionados se já alteraram algo na carreira ou até equacionaram mudar de carreira profissional por força da qualidade de vida, há um certo equilíbrio nas respostas. Cerca de 9 entrevistados nunca equacionaram mudar de carreira. Aqui, 6 entrevistados sentem-se plenamente satisfeitos com a condição atual, sentindo cumpridas as condições que entendem necessárias, boa qualidade de vida e todo o apoio por parte da entidade patronal. Outros 3 participantes afirmaram que nunca mudaram, por receio da mudança, talvez até falta de coragem por poderem, de alguma forma, comprometer o futuro, trocando o certo pelo incerto. Todavia, reconhecem que essa incerteza os condiciona duramente. Cerca de 7 candidatos afirmam ter mudado de vida. Curiosamente as razões apontadas são diversas. Por um lado, há quem tenha mudado para ter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e conseqüentemente, qualidade de vida. Os restantes 6 mudaram de vida de forma a garantir uma melhor condição de vida, mais estabilidade e melhores condições, sobretudo, para a família. Aqui, inclusivamente, houve um candidato que, apesar de ter uma vida financeiramente estável, priorizou a qualidade de vida e o bem-estar próprio e da família. Contrariamente, há quem tenha mudado de vida por questões de índole bastante pessoal, nomeadamente, por vocação e uma forte vontade de ter um percurso diferente (1 participante).

Desta forma, fica evidente que é cada vez mais notório a mudança de vida nos portugueses. Ideais como a estabilidade financeira ou o trabalho para a vida deram lugar a outras necessidades como a felicidade, satisfação, bem-estar pessoal e familiar. No entanto, a procura de melhores condições de vida, nomeadamente, salariais e que, conseqüentemente, garantam uma melhor vida para todos continua a liderar.

Em todo o caso, como sabemos, Portugal continua a ser um país significativamente comodista, que tende a ter dificuldade em enfrentar a mudança. Isto justifica o número de candidatos que acabou por priorizar o manter o posto de trabalho atual, ao invés de ir à procura de algo diferente e melhor. Por outro lado, o facto de estarmos a viver uma pandemia mundial, com tudo o que isso implica, desde a grave crise mundial, elevados índices de desemprego, incerteza no futuro, provoca um maior receio dos trabalhadores e por isso mesmo, preferam resignar-se ao que têm no momento.

Quanto a esta categoria, é visível a satisfação face ao atual trabalho. Isto demonstra que tende a haver uma maior proximidade entre entidade empregadora/ organização e colaborador. Fica evidente que o colaborador é cada vez mais autónomo, sabe o que quer e faz por isso, e a organização também procura ir de encontro às necessidades dos que dela

fazem parte. No entanto, ainda há uma fatia de pessoas que infelizmente, se encontra infeliz, insatisfeita, desmotivada com a sua atual situação. Como sabemos, são vários os fatores que propiciam ou não motivação, satisfação. O nosso país ainda carece de mudanças significativas, nomeadamente, ao nível salarial.

Não obstante, a este respeito, também releva, de alguma forma, a mentalidade portuguesa, algo comodista e adversa à mudança que, face às circunstâncias atuais decorrentes da pandemia, cria ainda uma maior resistência.

Tabela 4: Tópicos da categoria tipo de ambiente e relacionamento na organização

Tópicos	Excertos
Ambiente no local de trabalho	<p>“Estou bastante satisfeita com a minha atual organização e todo o seu ambiente. Vive-se um espírito de entreajuda, de equipa, em que, se faz jus ao nosso mote ‘<i>human forward</i>’” PC9, 41 anos.</p> <p>“Sinto-me realizada e bem integrada no seio do meu meio profissional” PA2, 32 anos.</p> <p>“O ambiente entre colegas não é mau. O pior mesmo é o ambiente agressivo, toda a pressão a que somos sujeitos” PC10, 40 anos.</p> <p>“É dos melhores aspetos. O ambiente entre colegas aqui no hospital é excelente. Há um sentimento de união, entreajuda e amizade fabuloso” PC11, 29 anos.</p> <p>“Não tenho nada a apontar quanto ao ambiente da minha organização. Tudo flui perfeitamente. Acredito que os bons resultados e a produtividade também advenham muito daqui” PA1, 22 anos.</p> <p>“Não é o ambiente que me desagrada, mas sim as condições, os fracos salários e desvalorização dos funcionários” PA4, 60 anos.</p> <p>“O ambiente entre colegas é bom, há amizade e um espírito de camaradagem” PB5, 37 anos.</p> <p>“O ambiente agrada-me bastante. Na minha organização, o ambiente é bastante agradável, tranquilo e de entreajuda” PB6, 38 anos.</p>

	<p>“O ambiente é péssimo, destrutivo, sobretudo a nível psicológico” PB7, 35 anos.</p> <p>“Agrada-me imenso o ambiente, porque adoro o que faço e todo o meu trabalho parte de mim, do que sempre idealizei” PB8, 32 anos.</p> <p>“O ambiente em si não é mau, mas quem faz o ambiente são as pessoas” PA3, 42 anos.</p>
<p>Ligação com o desempenho profissional</p>	<p>“O facto de trabalhar com pessoas e para pessoas implica que haja toda uma boa conjuntura. Um bom ambiente promove a cooperação, a união. Só com boas equipas se chega mais longe. Tudo isto é essencial não só para o meu desempenho individualmente como parte da minha equipa e da organização no seu todo” PC9, 41 anos.</p> <p>“Acredito que o ambiente aumenta a nossa produtividade, o nosso rendimento. Se não estivermos suficientemente motivados, algo pode falhar” PA2, 32 anos.</p> <p>“Todo o ambiente agressivo, toda a pressão, tudo o que ouvimos diariamente do outro lado dá cabo de nós. Afeta-nos psicologicamente, claro, e também fisicamente” PC10, 40 anos.</p> <p>“O ambiente entre colegas ajuda sobretudo a ultrapassar momentos mais difíceis, a aquecer-nos o coração quando não podemos estar com a família. Não substitui ninguém, mas ajuda a superar momentos mais complicados” PC11, 29 anos.</p> <p>“Um bom ambiente, boas condições no geral e uma boa interação entre todos facilita, não só as relações interpessoais como todo o trabalho em equipa. Acredito que o <i>team spirit</i> é um fator preponderante nas organizações” PC12, 20 anos.</p> <p>“As condições interferem na motivação, no nosso desempenho e, claro está, na produtividade” PA4, 60 anos.</p> <p>“Gostar de quem trabalha connosco e com quem passamos a maior parte do tempo é importante. Caso contrário, estamos a ‘engolir sapos’” PB5, 37 anos.</p> <p>“Já que passamos a maior parte do dia a trabalhar, que haja</p>

	<p>um bom ambiente e seja um tempo feliz. Caso não o seja, pode, rapidamente, tornar-se um suplício” PB6, 38 anos.</p> <p>“O facto de estar constantemente sobre uma pressão imensa, para além de me deixar mais sensível e vulnerável emocionalmente, deixa-me mais desgastada, em que o foco rapidamente se perde e por sua vez, pouco rendimento” PB7, 35 anos.</p> <p>“Se não for feliz no meu trabalho, não serei feliz na vida. Fazer o que gosto é determinante para ser bom no que faço.” PB8, 32 anos.</p> <p>“Interfere no meu modo de ver o trabalho, nas condições que tenho, na minha disposição para me levantar e seguir para mais um dia” PA3, 42 anos.</p>
<p>Organização do trabalho e condições</p>	<p>“Como dizia anteriormente, a organização funciona bastante bem. A empresa partilha dos mesmos valores que eu, o que facilita a sinergia” PD15, 41 anos.</p> <p>“Atualmente, sinto-me satisfeito, mas acredito que há sempre pontos que podem ir sendo melhorados” PA2, 32 anos</p> <p>“Temos uma elevada pressão sobre nós, há sempre números altos que temos de cumprir. Não considero que a gestão seja a melhor, para além de alguns abusos de poder, falta de cuidado, respeito até, para com o trabalhador, inclusive, com subidas de tom e ataques pessoais desnecessárias” PC10, 40 anos.</p> <p>“Sendo enfermeiro num hospital público, como é do conhecimento público, há uma desvalorização constante da nossa classe. Condições insuficientes, falta de progressão são uma constante” PC11, 29 anos.</p> <p>“Perfeitamente realizado, na sequência do que foi dito anteriormente” PA1, 22 anos.</p> <p>“Não me sinto insatisfeito, de todo. Como dito antes, não há a devida valorização do trabalhador. É exigido demasiado a troco de muito pouco, quase nada. Quando falo em valorização é ao nível dos salários baixos e do nosso trabalho, não há qualquer reconhecimento” PA4, 60 anos.</p> <p>“Há muita coisa nesta empresa que não funciona bem. Os</p>

	<p>patrões ricos e cada vez mais ricos e o pobre empregado é quem sofre” PB5, 37 anos.</p> <p>“Para já, sinto-me satisfeito, sim, embora, reconheça, que poderia haver uma maior progressão internamente” PB6, 38 anos.</p> <p>“Não me sinto nada satisfeito. Desde a sobrecarga de trabalho, baixos salários, má gestão e uma chefia que não o sabe ser, nada funciona” PB7, 35 anos.</p> <p>“Perfeitamente satisfeito. É o lado bom de se ser empreendedor” PB8, 32 anos.</p> <p>“Nem sempre me sinto satisfeito, há aspetos que deviam ser tido mais em conta, nomeadamente, do espectro salarial” PA3, 42 anos.</p>
--	---

Categoria tipo de ambiente e relacionamento na organização

No que respeita ao ambiente no local de trabalho, denota-se que a grande maioria, cerca de 14 participantes, considera ter um bom ambiente na organização. Apontam que há um bom espírito entre colegas, de camaradagem e entreajuda, o ambiente entre todos é agradável e saudável e que mesmo nos momentos mais difíceis, o bom ambiente prevalece e aligeira as situações. Pelo contrário, uma pequena minoria da nossa amostra, cerca de 2 participantes, considera ter um mau ambiente, opressivo e destrutivo em termos psicológicos. Ainda aqui, 1 participante declara que o ambiente entre colegas não é propriamente mau, no entanto o clima de pressão a que é permanentemente sujeito acaba por provocar um mau ambiente.

Já no que toca à interferência com o desempenho profissional, a maioria (cerca de 12 participantes) aponta que um bom ambiente proporciona um melhor desempenho profissional, na medida em que promove a cooperação, união, produtividade. Por outro lado, também há quem destaque que o amor à profissão, aumenta a produtividade o rendimento, pois não se pode ser bom sem se gostar do que se faz. Ainda, um participante releva que o bom ambiente cria um ambiente de harmonia e entreajuda que promove não só o aumento do desempenho e rendimento individual como de todos, no sentido em que mesmo em momentos mais difíceis, a entreajuda prevalece e o espírito de equipa leva a melhores resultados. Pelo contrário, 4 dos participantes inquiridos apontam que o mau ambiente no seu local de trabalho tem efeitos negativos ao nível do desempenho, provocando frustração, perda de motivação. Aqui, há quem realce que a pressão diária afeta bastante física e emocionalmente, levando a uma perda de motivação, foco e conseqüentemente, produtividade.

Respeitante à organização do trabalho e respetivas condições, é visível que a grande maioria, cerca de 9 participantes, considera que a organização apresenta lacunas ao nível da

organização e condições oferecidas. 1 dos participantes, enfermeiro de profissão num hospital público, nomeia condições precárias e falta de progressão. De outra forma, os restantes 7 participantes concluem que a organização funciona bastante bem, havendo uma boa sinergia e partilha de valores comuns. Dentro dos restantes, a principal lacuna apontada passa pela falta de progressão profissional e baixos salários. Também a elevada pressão, até a nível psicológico, falta de cuidado para com o trabalhador influencia negativamente a prestação do funcionário.

No que concerne a esta categoria, considera-se que é atribuída cada vez uma maior relevância ao ambiente da organização e espírito que se vive no trabalho, podendo este ser, inclusive, um fator determinante aquando da mudança. Denota-se que prevalece a harmonia, o espírito de equipa e camaradagem.

No que respeita às condições, como referido anteriormente, Portugal fica marcado por más condições salariais, precariedade, instabilidade, desvalorização da carreira e falta de reconhecimento/ *feedback*.

É possível, assim, aferir que apesar de estarmos a caminhar num bom sentido, Portugal ainda se encontra distante das médias salariais europeias e condições gerais de trabalho. Por outro lado, a procura por um bom ambiente de trabalho e o próprio salário emocional são condições mais preponderantes para os trabalhadores, não só porque geram desmotivação e insatisfação que acabam por levar à mudança, como também são fatores cada vez mais atrativos aquando de um novo desafio.

Tabela 5: Tópicos da categoria tipo de relação com a chefia

Tópicos	Excertos
Relacionamento com a chefia	<p>“De facto, o nosso grande foco são as pessoas. Como tal, é imprescindível uma boa relação entre todos os colegas e evidentemente, com a chefia direta.</p> <p>Embora eu próprio detenha uma posição de chefia, continuo, em todo o caso, a reportar ao meu superior. Tenho, felizmente, uma ótima relação com os meus superiores, bastante clara, aberta e informal, o que é fantástico, pois não há quaisquer entraves à comunicação” PC9, 41 anos.</p> <p>“Digamos que temos uma relação convencional entre superior e subordinado. Os limites estão bem presentes, no entanto há abertura de parte a parte para falar sobre o que quer que seja” PA2, 32 anos.</p>

	<p>“Gostaria que fosse bem mais pacífica e respeitosa. Não é com austeridade que se consegue motivar uma equipa” PC10, 40 anos.</p> <p>“Há uma boa relação, estamos todos no mesmo barco” PC11, 29 anos.</p> <p>“Caracterizo o meu relacionamento com a chefia como muito aberto, transparente e claro. A premissa da transparência e confiança são essenciais em qualquer relação, sobretudo no âmbito profissional” PA1, 22 anos.</p> <p>“É uma relação normal entre patrão e empregado, mas sinto bastante a falta de reconhecimento, valorização por parte da minha chefia direta” PA4, 60 anos.</p> <p>“Para além do estritamente necessário, não há muito mais” PB5, 37 anos.</p> <p>“Temos uma boa relação assente no profissionalismo e transparência. Caso haja alguma dúvida ou queira sugerir, partilhar algo, haverá abertura do outro lado para tal” PB6, 38 anos.</p> <p>“Tento, ao máximo, que seja pacífica, mas nem sempre o é. A minha chefia é bastante autoritária, sem qualquer recetividade a sugestões ou ideias diferentes. Para além da sobrecarga de trabalho, há sempre alguma pressão psicológica implícita” PB7, 35 anos.</p> <p>“Sou chefe de mim mesmo. Por vezes, também tenho conflitos interiores, pois ser patrão não tem só um lado bom, naturalmente. Por outro lado, permite-me ser eu próprio, trabalhar livremente, como e para onde quero” PB8, 32 anos.</p> <p>“Tento ter um bom relacionamento, mas integro uma chefia mais ‘à antiga’, em que tudo já está tipificado e não há qualquer margem de manobra. Sinto-me, por vezes, limitada” PA3, 42 anos.</p>
<p>Compromissos profissionais e pessoais coincidentes;</p>	<p>“Trabalhando diretamente em Recursos Humanos, todos temos uma enorme sensibilidade para com as pessoas. Por isso mesmo, há um enorme cuidado face a questões de ordem pessoal. Havendo compromissos pessoais que colidem com o horário de trabalho, a empresa é bastante compreensiva. O espírito de confiança e trabalho árduo</p>

	<p>também leva a isto mesmo” PC9, 41 anos.</p> <p>“No meu caso particular, nunca o vivi na pele, no entanto, do que vejo junto de colegas, parece-me que há um bom entendimento e uma certa flexibilidade da parte da organização” PA2, 32 anos.</p> <p>“Não há, sequer, espaço para compromissos pessoais. A minha entidade entende que o horário de trabalho é para trabalhar, não para nada extra. Há um controlo apertado em relação a tudo” PC10, 40 anos.</p> <p>“Sendo profissional de saúde, temos de trabalhar em todos os horários, seja dia, noite, Natal, Páscoa. Sempre que há coincidência de compromissos, tentamos, entre colegas, trocar turnos e ajudar-nos mutuamente. Caso não seja mesmo possível, o que é raro, os superiores também têm facilitado, pois sabem que damos o máximo no nosso serviço” PC11, 29 anos.</p> <p>“As empresas são feitas de e para pessoas. A minha empresa, felizmente, assenta nesta premissa, pelo que proporciona um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Em caso de coincidência, encara com bastante tranquilidade e liberdade. Há esse sentimento de confiança de ambas as partes e sobretudo, para com o trabalho que não pode ficar esquecido” PA1, 22 anos.</p> <p>“Não encara da melhor forma. No horário de trabalho, é para se trabalhar a todos o tempo, não podemos perder tempo com questões pessoais. quaisquer compromissos profissionais se coincidirem com o trabalho, a não ser que sejam quase casos de vida ou morte, terão de ser desmarcados” PA4, 60 anos.</p> <p>“Conflitos de eventos não é algo admissível. Na empresa, no dia de trabalho, não entram questões pessoais. A ser o caso, só em algo muito grave, e é-se logo penalizado” PB5, 37 anos.</p> <p>“Encaram de uma forma bastante flexível. É política da empresa a flexibilidade. Aliás, está instaurado o <i>home office</i> como uma das componentes da empresa, de maneira a facilitar o trabalho e promover flexibilidade e equilíbrio entre</p>
--	---

	<p>vida pessoal e profissional” PB6, 38 anos.</p> <p>“Da pior forma possível. Não passamos de meros números que contribuem para os milhões que anualmente faturam. Por isso, não há qualquer cuidado para com a nossa vida ou questões pessoais” PB7, 35 anos.</p> <p>“Como referido acima, a estrutura é muito fechada. A empresa entende que no trabalho, é para trabalhar e não há lugar a interferências pessoais. Aspetos como pegar no telemóvel, flexibilidade horária ou trabalhar em casa não são propriamente habituais. No entanto, agora, dada a pandemia e obrigatoriedade do teletrabalho, quero acreditar que passará a haver outra abertura” PA3, 42 anos.</p>
<p>Perceção/ feedback do trabalho</p>	<p>“Globalmente, diria que a apreciação é bastante positiva. O facto de haver uma grande abertura entre todas, faz com que sempre que haja alguma questão que deva ser debatida, isso aconteça sem quaisquer problemas. Todos trabalhamos juntos, em equipa, para o mesmo fim” PD14, 30 anos.</p> <p>“Penso que percecionam de maneira positiva. As avaliações são positivas e sempre que há algo a dizer ou a correr menos bem, falam comigo abertamente para, em conjunto, encontrarmos solução” PA2, 32 anos.</p> <p>“Tem dias. Há dias em que corre bem e há um elogio, mas há outros em que tudo muda e uma pessoa lá tem de aguentar” PC10, 40 anos.</p> <p>“A chefia direta tem uma boa perceção. Os maiores problemas põem-se em termos globais, enquanto classe que não é devidamente valorizada a todos os níveis, não há progressão” PC11, 29 anos.</p> <p>“Dia após dia, vamos recebendo <i>inputs</i> do nosso trabalho, <i>feedbacks</i>. Creio que essa comunicação é imprescindível, não só para deixar tudo em claro como ir limando arestas, sempre que necessário. Mesmo em contexto das avaliações regulares, o <i>feedback</i> tem sido bastante positivo” PA1, 22 anos.</p> <p>“Encaram-me como um mero número, um mero operário. Se não fosse eu, outra pessoa faria o que faço” PA4, 60 anos.</p> <p>“Como um bom executante que ajuda a empresa a</p>

	<p>enriquecer” PB5, 37 anos.</p> <p>“O <i>feedback</i>, as críticas positivas e também construtivas transparecem que o meu trabalho é visto e reconhecido como um bom trabalho, um bom desempenho” PB6, 38 anos.</p> <p>“Como um <i>reles operário</i>” PB7, 35 anos.</p> <p>“Sendo chefe de mim próprio, estou satisfeito (risos)” PB8, 32 anos.</p> <p>“Sinto que não dão o devido valor” PA3, 42 anos.</p>
<p>Grau de autonomia</p>	<p>“Felizmente, tive um percurso ascendente na empresa, indo subindo, degrau a degrau, a pulso, até ao meu cargo atual enquanto <i>manager</i>. Hoje, orgulho-me do meu percurso, sobretudo por, progressivamente, ir ganhando o meu espaço, maior autonomia, até ao ponto atual em que tenho uma equipa a meu cargo” PC9, 41 anos.</p> <p>“Mediante as minhas funções, sinto que tenho autonomia, mas gostaria de ascender e ter outras responsabilidades, claro” PA2, 32 anos.</p> <p>“Não passamos de mero atendedores de chamadas. Eu ou qualquer outra pessoa poderia fazê-lo, não passamos de números” PC10, 40 anos.</p> <p>“Não sinto qualquer autonomia, gostaria, acima de tudo, de sentir mais respeito, valorização pelo que faço. Há uma enorme falta de humanismo” PA4, 60 anos.</p> <p>“Não, não tenho qualquer voz. Tenho de me limitar a fazer o que me mandam” PB7, 35 anos.</p> <p>“Sou totalmente responsável pelo meu trabalho. Infelizmente, não sinto é margem de progressão. Vejo os mais novos a entrar com melhores condições do que quem já cá esta há anos” PC11, 29 anos.</p> <p>“Sim, felizmente, a minha empresa imprime um forte grau de liberdade e autonomia a cada funcionário” PA1, 22 anos.</p> <p>“Não tanto como gostaria. Tenho sempre o meu encarregado ‘à perna’ a supervisionar e a pôr sistematicamente em causa o que faço” PB5, 37 anos.</p> <p>“Dadas as minhas funções, sim, mas gostaria de ter uma</p>

	<p>maior amplitude, maior progressão profissional” PB6, 38 anos.</p> <p>“Totalmente autónomo. Era isso que mais sentia falta enquanto trabalhava para outrem: que por muito que quisesse ou fizesse, não conseguia trabalhar à minha maneira, pois havia sempre imposições/ orientações vindas de cima” PB8, 32 anos.</p> <p>“Gostaria de ter maior liberdade, autonomia para expor as minhas ideias, sugestões, sem ter de seguir tudo religiosamente sem questionar, só porque sempre foi assim. Acredito que tem de se dar voz à mudança” PA3, 42 anos.</p>
--	--

Categoria tipo de relação com a chefia

No âmbito desta categoria, constata-se que a maioria considera ter uma boa relação com a sua chefia direta, assente na transparência, comunicação e abertura. Os candidatos acreditam que este espírito de abertura facilita na cooperação e coesão que tem de haver enquanto equipa e, naturalmente, nos resultados. Entre os que consideram ter um bom relacionamento, há quem considere ter um ambiente bastante tradicional, sem grande aso a informalidades. Pelo contrário, 4 dos participantes evidenciam que a relação para com a chefia direta não é a melhor, havendo até quem realce um clima autoritário, sem espaço para a discussão de ideias e que, por isso, gostaria de ter uma relação mais pacífica e respeitosa.

Já no que respeita à existência de compromissos pessoais e profissionais coincidentes, a maioria, cerca de 9 participantes, integra organizações que compreendem bastante bem esta coincidência e são bastante flexíveis face a isso. Há, inclusivamente, quem declare que é política da empresa a flexibilidade horária, e o *home office*, justamente, para cobrir quaisquer eventualidades pessoais. Todavia, 7 dos participantes vivem situação totalmente oposta. Estes destacam que não há compreensão nem qualquer flexibilidade face a compromissos pessoais em horário laboral.

Ao nível de como o trabalho é percecionado pela empresa, a maioria declara uma apreciação bastante positiva, prova disso são as avaliações, *inputs* e *feedback* que vão recebendo continuamente. Já quanto aos restantes, têm consciência de que o *feedback*/perceção por parte da entidade empregadora não é o melhor, sentindo-se apenas um número, um mero executante como qualquer outro.

No que respeito à autonomia, a maioria (cerca de 9 participantes) considera ter a autonomia desejada, não só para expor as suas ideias como sendo totalmente responsável pelo seu trabalho. Destaca-se um participante, empresário e empreendedor que, trabalhando por conta própria, é, como é óbvio, inteiramente responsável pelo seu trabalho. Já 7 dos

participantes, infelizmente, consideram que não tem um papel e voz ativa na organização, não havendo espaço para serem autónomos pelo seu próprio trabalho. Nomeiam o tipo de estrutura demasiado hierarquizada e tipificada como um obstáculo à autonomia e liberdade.

Relativamente a esta categoria, é possível concluir que os trabalhadores portugueses estão cada vez mais conscientes do seu valor e impacto para a empresa, enquanto recursos humanos da organização. Ainda vai havendo alguma disparidade entre estruturas mais tradicionais e estruturas mais abertas à mudança. Em todo o caso, valores como a transparência, confiança e abertura parecem dominar.

Mais uma vez, a influência de empresas estrangeiras, multinacionais, crescentes em Portugal tem vindo a revolucionar o nosso paradigma, trazendo consigo novos modelos corporativos, assentes em valores diferentes como a flexibilidade horária, o trabalho remoto, a inserção de atividades mais lúdicas no contexto de trabalho. Tudo isto contribui para que os colaboradores, hoje em dia, procurem cada vez mais estas condições que, obviamente, se traduzem num maior grau de satisfação e qualidade de vida. Embora Portugal seja cada vez mais um país de charneira, atrativo para as grandes empresas mundiais, não deixa de ainda ter uma base conservadora, tradicional, na medida em que grande parte do nosso tecido empresarial radica em empresas familiares, tradicionais e de âmbito industrial. Assim, nestas acaba por imperar uma estrutura mais arcaica, ainda muito presa ao trabalho fechado entre as quatro paredes do escritório, cumprimento rígido dos horários e sem grande margem de manobra. Cabe por isso, a todos, sensibilizar para a modernidade e sobretudo, para o garantir da eficiência e produtividade ao invés da quantidade exacerbada sem resultados à vista.

Todavia, como sabemos, estamos a dar cada vez mais ênfase à saúde mental, e ainda bem, ao bem-estar não só físico como psicológico de todos, pelo que é importante prestar atenção a como se gere e lidera equipas. Infelizmente casos de assédio laboral, moral ou *burnout* acabam por ser habituais no nosso panorama. Um estilo mais autoritário baseado no medo ou abuso de poder não configura liderança, muito menos num modelo corporativo que se quer bem-sucedido. Para tudo isto, contribuem também as avaliações de desempenho, a gestão de expectativas e *feedback*, presença cada vez mais assídua, e que deve ser assegurada não só pelos Recursos Humanos, como pelas chefias diretas, levando não só à discussão de ideias como ao afinar o que esteja a funcionar menos bem.

Tabela 6: Tópicos da categoria afetação entre o trabalho e vida familiar

Tópicos	Excertos
Influência da vida profissional na pessoal	“Sendo <i>team leader</i> e por todas as responsabilidades que me competem diretamente, é natural que tenha imenso trabalho, responsabilidades e uma grande pressão sobre mim. Tudo isto traduz-se num elevado

	<p>volume de trabalho que por vezes, se prolonga para lá do escritório e do horário de trabalho. Isto leva a que haja dias em que não posso ir buscar os meus filhos à escola ou não conseguimos jantar em família, pois só chego quando já estão a dormir” PC9, 41 anos.</p> <p>“Acabo por não sentir esse impacto negativo frequentemente, mas claro que em determinadas alturas, nomeadamente, picos de trabalho, sinto uma sobrecarga que me ‘rouba’ tempo livre” PA2, 32 anos.</p> <p>“Afeta bastante. Todo o cansaço que provoca, as faltas de respeito e tudo o que ouvimos sobretudo de quem nos atende as chamadas é bastante doloroso em termos psicológicos. O facto de trabalhar por turnos rotativos também afeta bastante fisicamente e claro, toda a vida pessoal, pois é muito difícil programar o que quer que seja” PC10, 40 anos.</p> <p>“Trabalhando por turnos, em alturas em que ninguém quer trabalhar, ou fazendo turnos duplos, é inevitável a vida pessoal não se ressentir. Tenho pena de, muitas vezes, chegar a casa e os meus filhos já estarem a dormir ou sair para trabalhar sem os ver, mas foi a vida que escolhi...tudo isto faz parte” PC11, 29 anos.</p> <p>“É natural que a vida profissional e a pessoa não sejam isoladas. Ambas integram a vida como um todo. Por vezes, a vida profissional afeta diretamente a pessoa, como por exemplo, quando é necessário fazer horas extra, fechos de mês, sobrecarga de trabalho” PA1, 22 anos.</p> <p>“O salário muito baixo afeta drasticamente a minha vida” PA4, 60 anos.</p> <p>“A minha condição salarial aqui é fraca. É claro que isso afeta bastante a minha vida, para além de que tanto eu como a minha esposa dependemos desta empresa” PB5, 54 anos.</p> <p>“Não sinto diretamente que o lado profissional afete o pessoal, até porque, tal como dito anteriormente, a empresa privilegia a flexibilidade e o próprio work life</p>
--	---

	<p>balance” PB6, 38 anos.</p> <p>“O facto de andar exausta física e psicologicamente interfere a todos os níveis, até de saúde. Naturalmente a família sofre por acréscimo, pois as discussões e mudanças de humor passam a ser uma constante” PB7, 35 anos</p> <p>“Não sinto nada, antes pelo contrário. Enquanto trabalhador independente, giro os meus horários, a minha vida à minha maneira” PB8, 32 anos.</p> <p>“Trabalhando na área comercial, com uma elevada pressão para cumprir <i>budget</i>, KPI, sobretudo em finais de mês, há um cansaço que se cria inevitavelmente e nos faz perder a vontade de viver fora do trabalho” PA3, 42 anos.</p>
<p>Falha de compromissos</p>	<p>“Evito ao máximo que isso aconteça. Prefiro ser sobrecarregado em determinadas ocasiões para garantir que, no caso de haver coincidência de eventos, consiga estar presente. Contudo, já tive de faltar. Senti-me mal, senti que falhei como pai, marido, filho, mas faz parte da minha vida. Trabalho imenso para poder dar o melhor à minha família” PC9, 41 anos.</p> <p>“Nunca aconteceu ter de falhar compromissos, mas se acontecesse, tentaria chegar a um consenso com a minha entidade” PA2, 32 anos.</p> <p>“Infelizmente, já falhei datas importantes. Trabalho por turnos, fins-de-semana, noites. Já tive de faltar a jantares, festas familiares. Acabei por me mentalizar que tinha de ser assim, não havia volta a dar, embora me tivesse custado bastante, pois há alturas familiares em que senti que devia mesmo estar presente” PC10, 40 anos.</p> <p>“Como dito antes, tentamos, internamente, trocar turnos, mas claro que nem sempre é possível. Já tive de passar o Natal ou a Pascoa a trabalhar. É horrível estar longe da nossa família, porém, estamos junto da nossa segunda família. Custa, claro, mas há que aceitar, pois tudo isto faz parte da nossa missão de vida” PC11, 29 anos.</p>

	<p>“Até à data, nunca ocorreu. No entanto, se fosse o caso, acredito que com a relação de confiança e transparência que mantenho para com a minha empresa, dialogando, seria perfeitamente conciliável, sem ter de faltar a um evento pessoal” PA1, 22 anos.</p> <p>“Já tive de deixar de estar presente ou de prestar assistência aos meus filhos, porque o trabalho não podia parar; nem a minha entidade permitira que isso acontecesse” PA4, 60 anos.</p> <p>“Não, nem o faria. Prefiro ser descontado financeiramente falando a deixar de lado o meu dever, por exemplo, como pai” PB5, 54 anos.</p> <p>“Não preciso de o fazer, pois dada a flexibilidade própria da empresa, é possível articular e gerir essas ausências sem pôr em causa o meu trabalho” PB6, 38 anos.</p> <p>“Infelizmente, já falhei compromissos, mas não tinha alternativa. Ou faltava ou era despedida. Infelizmente, preciso do trabalho para sobreviver e sustentar a família” PB7, 35 anos.</p> <p>“Na minha realidade atual, isso não acontece. Lá está, mais uma vantagem de ser patrão de mim mesmo” PB8, 32 anos.</p> <p>“Já tive de desmarcar jantaradas ou convívios às sextas, porque havia trabalho que tinha de ser entregue. Senti-me profundamente frustrado, não só por estar a perder tempo de qualidade, mas também porque não vi qualquer retorno dali, nem sequer financeiro” PA3, 42 anos.</p>
<p>Satisfação pessoal</p>	<p>“Claramente. Sempre sonhei construir a minha família e ter uma boa vida profissional e financeiramente. Consegui cumprir esse grande objetivo. Não foi sorte, apenas fruto de todo o meu trabalho” PC9, 41 anos.</p> <p>“No presente, estou satisfeita, mas não sei o dia de amanhã. No dia em que me sentir de alguma forma penalizado, procurarei soluções” PA2, 32 anos.</p> <p>“Não me sinto satisfeito. Sinto-me desgastado, não valorizado, afetado física e sobretudo, psicologicamente. No entanto, por muito que tente, não encontro nada</p>

	<p>melhor. Sei que tenho de me acomodar por muito que me custe e continuar a torcer para que um dia as coisas melhorem” PC10, 40 anos.</p> <p>“Há uma enorme desvalorização para com os enfermeiros em Portugal. Por várias vezes, ponderei abandonar a área em troca de algo melhor. Digamos que me poderia sentir mais satisfeito a nível profissional e por sua vez, pessoal” PC11, 29 anos.</p> <p>“Bastante satisfeito. Para mim, o (meu) trabalho é uma parte importantíssima não só da minha vida como da minha felicidade. Estando feliz no trabalho, estou feliz como profissional e, principalmente, como pessoa” PA1, 22 anos.</p> <p>“Não me posso sentir satisfeita, se o que ganho não consegue fazer face às elevadas despesas do nosso país. É a minha vida e a de toda a família que está em causa” PA4, 60 anos.</p> <p>“Sinto-me muito feliz e abençoado por ter saúde e a família que tenho. Gostaria de ter um trabalho melhor para poder ter uma vida melhor, sobretudo, para a minha família” PB5, 54 anos.</p> <p>“Sinto-me satisfeito, embora reconheça que há espaço para evoluir e progredir profissionalmente, quer dentro da empresa, quer quanto à minha carreira.” PB6, 38 anos</p> <p>“Não, sinto-me cansada, sem forças e infeliz” PB7, 35 anos.</p> <p>“Absolutamente. Mesmo quando os rendimentos escasseiam, a felicidade de fazer o que amo é indescritível” PB8, 32 anos.</p> <p>“Sinto-me satisfeito, mas acho que poderia ser bem mais, se o trabalho fosse diferente” PA3, 42 anos.</p>
<p>Limites do trabalho</p>	<p>“O cargo que ocupo tem como uma das grandes consequências o excesso de trabalho que me rouba tempo de qualidade à minha vida pessoal como poder estar mais tempo com família, amigos... Também o trânsito, as filas intermináveis na VCI provocam desgaste</p>

	<p>físico, mental que me afeta” PC9, 41 anos.</p> <p>“Como dito antes, por vezes, acontece levar trabalho para casa. Há alturas em que não conseguimos mesmo evitar, há <i>deadlines</i> a cumprir, não há como escapar” PC9, 41 anos.</p> <p>“As 40h semanais típicas são muito tempo na nossa vida. Todos sabemos que passamos grande parte da nossa vida a trabalhar e o trabalho não implica só o tempo na empresa como também tudo o resto. Como faço viagem para o trabalho de transportes públicos, acabo por tentar rentabilizar o tempo de viagem como a ouvir musica, ler” PA2, 32 anos.</p> <p>“Evito ao máximo que aconteça ter de levar trabalho para casa, nem sou remunerado para tal. Cabe-me desempenhar as funções no meu horário, se assim não for, é ineficiência da minha parte” PA2, 32 anos.</p> <p>“Diria que para além de tudo o resto, um dos grandes problemas tem a ver com os horários, o facto de trabalhar por turnos rotativos. Tanto faço dias como noites ou fins-de-semana. Para além de mexer imenso comigo fisicamente, acabo também por estar exposta ao risco, já que sou obrigada a andar de transportes, sozinha, noite dentro. Também por não ter um horário fixo, tenho imensa dificuldade em ter tempo livre para poder fazer as minhas coisas, fazer planos com antecedência e estar presente nos momentos em que a maioria está livre” PC10, 40 anos.</p> <p>“Não levo trabalho para casa, isso não acontece, porque só posso desempenhar as minhas funções no <i>call center</i>. Mesmo não levando, este acaba por me acompanhar, já que é muito difícil a cabeça desligar” PC10, 40 anos.</p> <p>“Sendo enfermeiro, não tenho aquele horário típico das 9-17h. Trabalha-se muito, fora de horas, turnos consecutivos. Somos nós que estamos lá sempre, na linha da frente, quando o país mais exige, como todos temos noção agora, em plena pandemia” PC11, 29 anos.</p> <p>Toda esta sobrecarga faz com que não haja tanto tempo livre para a nossa outra vida. Já deixei de estar com os</p>
--	---

	<p>meus, porque os meus pacientes precisavam de mim. Em plena pandemia, o medo constante de infetar alguém próximo, obrigou a que me isolasse e ficasse sem ver a minha família próxima. Custa imenso, mas é por um bem maior. Foi esta a vida que escolhi” PC11, 29 anos.</p> <p>“Pela minha profissão, não tenho como levar trabalho para casa” PC11, 29 anos.</p> <p>“É inevitável o cansaço, desgaste associado a um dia de trabalho e conseqüentemente, todas as outras variáveis como distância, trânsito, etc. Penso que temos de lidar da melhor forma com todas essas questões, minimizando o impacto que possam ter” PA1, 22 anos.</p> <p>“Tento, ao máximo, desligar do trabalho e deixá-lo onde deve estar: no escritório. Prefiro ficar até mais tarde no escritório do que levar trabalho para casa. Casa é sinónimo de lar, família. Preciso desse tempo para mim e para os meus” PA1, 22 anos.</p> <p>“Depositar grande parte do nosso tempo, da nossa vida num trabalho, por meia dúzia de euros, faz-me repensar se, de facto, vale a pena. Por pior que seja, apercebo-me que tem mesmo de ser, porque as obrigações assim o ditam” PA4, 60 anos.</p> <p>“Não costumo levar trabalho para casa, porque todo o meu trabalho faz-se na empresa. Nem teria como o fazer fora” PA4, 60 anos.</p> <p>“Não, o meu trabalho faz-se todo na fábrica” PB5, 54 anos.</p> <p>“Dado que disponho de horário flexível, não sinto tanto esse desgaste habitual como quem tem o horário típico. Por isso, reconheço que esta flexibilidade ajuda bastante na gestão pessoal” PB6, 38 anos.</p> <p>“Evito fazê-lo, pois já trabalho o necessário no escritório. Contudo, se necessário, posso levar trabalho para casa. A própria empresa disponibiliza equipamentos portáteis aos seus trabalhadores” PB6, 38 anos.</p> <p>“Não diretamente, mas o facto de estar bastante afetada pelo trabalho, faz com que o trabalho não saia de mim,</p>
--	---

	<p>digamos assim” PB7, 35 anos.</p> <p>“Tenho a facilidade de poder trabalhar a partir de casa ou qualquer outro local. Tal confere-me uma enorme liberdade” PB8, 32 anos.</p> <p>Na maior parte das vezes, o trabalho não sai de casa, pois o <i>home office</i> é a minha realidade de quase todos os dias” PB8, 32 anos.</p> <p>“Se há alturas em que sinto que 8h de trabalho por dia é muito tempo, já noutras praticamente não chega a nada. Acaba por afetar quando cria conflito diretamente com a minha vida, quando deixo de ter tempo para mim como quero ou sou obrigado a cancelar planos” PA3, 42 anos.</p> <p>“Não costumo levar trabalho para casa, porque nem sequer me é possível. Não tenho portátil nem nenhum material de trabalho que transporte comigo” PA3, 42 anos.</p>
<p>Work-life balance / work-life blend</p>	<p>“Conheço ambos, sem dúvida. Estando eu na área dos Recursos Humanos, não poderia ser de outra forma” PC9, 41 anos.</p> <p>“Faço por manter esse aclamado equilíbrio, até para bem da minha sanidade mental. O evitar as horas extra, sair à minha hora e rentabilizar todo o meu tempo ajudam-me nesse sentido” PC9, 41 anos.</p> <p>“Conheço os conceitos, pois, e sou totalmente apologista” PA2, 32 anos.</p> <p>“Faço por manter esse aclamado equilíbrio, até para bem da minha sanidade mental. O evitar as horas extra, sair à minha hora e rentabilizar todo o meu tempo ajudam-me nesse sentido” PA2, 32 anos.</p> <p>“Já ouvi falar. Hoje em dia, fala-se muito de work-life balance, mas infelizmente, nem todos têm direito a isso. Gostaria, acima de tudo, de ter uma vida equilibrada, coisa que não tenho, infelizmente” PC10, 40 anos.</p> <p>“Já ouvi falar. Hoje em dia, fala-se muito de work-life balance, mas infelizmente, nem todos têm direito a isso. Gostaria, acima de tudo, de ter uma vida equilibrada,</p>

	<p>coisa que não tenho, infelizmente” PC10, 40 anos.</p> <p>“Sim, sobretudo work-life balance. É um dos assuntos de que se mais fala nos últimos tempos” PC11, 29 anos.</p> <p>“Não posso dizer que sinto que tenho work-life blend presente na minha vida. Há uma enorme desvalorização do nosso trabalho. Somos essenciais para a saúde, para estrutura de um país, mas não vemos o merecido reconhecimento. Trabalhamos muito, muitas horas a mais. A nossa vida familiar acaba por ser muito penalizada. Por isso, não posso dizer que haja um equilíbrio entre ambas na minha vida” PC11, 29 anos.</p> <p>“Claro, quem não conhece? Work-life balance está na moda mais do que nunca. Work-life blend é algo que já se vai falando, como um passo à frente nesse caminho do equilíbrio” PA1, 22 anos.</p> <p>“Sinto, sim. Consigo manter vida profissional e articula-la com a minha pessoal. Claro que há sempre alturas em que estamos mais dedicadas a uma do que à outra, mas, na verdade, considero que sou um felizardo por conseguir gerir ambas sem prejuízo da outra” PA1, 22 anos.</p> <p>“Já ouvi falar, sim” PA4, 60 anos.</p> <p>“Não posso sentir que haja esse tal equilíbrio, se o próprio salário não é equilibrado em relação ao que trabalho, impostos e todas as despesas que tenho a meu cargo” PA4, 60 anos.</p> <p>“Não posso dizer que a minha fábrica proporcione um equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional. Não há a mínima flexibilidade, tolerância ou compreensão, infelizmente” PB5, 54 anos.</p> <p>“Claramente, é, como referido, uma das preocupações da empresa” PB6, 38 anos.</p> <p>“Não me posso queixar, a empresa tem como uma das preocupações a boa articulação entre o trabalho e a vida pessoal. Prova disso é a flexibilidade horária ou o regime de <i>home office</i>, no sentido de assegurar uma boa gestão entre o trabalho e a vida privada” PB6, 38 anos.</p>
--	--

	<p>“Conheço. Não, a empresa não se preocupa minimamente com as suas pessoas. Como poderia sequer garantir equilíbrio da vida pessoal dos seus trabalhadores?” PB7, 35 anos</p> <p>“Claramente. Sou a maior apologista do work-life blend. Essa também foi uma das minhas grandes motivações em querer abandonar a vida estável que tinha, na Banca, para me dedicar ao Marketing Digital” PB8, 32 anos</p> <p>“Conheço ambos os conceitos de work-life balance e work-life blend. Sinto que a minha empresa está a anos-luz do chamado equilíbrio. Ainda não é uma realidade que tenham presente e façam por implementar, lamentavelmente” PA3, 42 anos.</p>
--	--

Categoria afetação entre o trabalho e vida familiar

Nesta categoria, ao nível da influência da vida profissional na pessoal, a maioria (cerca de 13 participantes) menciona que a vida profissional tem impacto sobre a pessoal. A este respeito, é referido o excesso de trabalho, trabalho fora de horas (as chamadas horas extraordinárias não remuneradas). Por outro lado, há também quem nomeie que a pressão psicológica a que é sujeito no trabalho e que se prolonga para a vida pessoal, levando a um desgaste físico e emocional constante. Um dos participantes, que trabalha por turnos rotativos, aponta esta como uma das razões de forte impacto ao nível pessoal, levando a enormes descontrolos de sono, elevados níveis de cansaço e dificuldade em gerir/ planear a vida pessoal. Em resumo, o desgaste, o cansaço impacta não só a nível psicológico como físico, o que leva a mudanças de humor, falta de tempo para a família.

Quando questionados se já tiveram de faltar a compromissos pessoais por razões de ordem profissional, a maioria, cerca de 9 participantes, afirma que já teve de faltar a compromissos. Isto ocorreu em situações de pico de trabalho, nomeadamente, fechos do mês e ano. Quem trabalha por turnos, tendo de trabalhar sempre, já se viu obrigado a falhar datas comemorativas como Natal, Páscoa ou aniversários. Quem se viu na necessidade de falhar compromissos, destaca um sentimento de tristeza, frustração e impotência face ao sucedido. Todavia, dada a obrigatoriedade do trabalho, reconhecem que esse é um valor que fala mais alto. No sentido contrário, 7 dos participantes inquiridos reconhecem que nunca se viram a braços com essa situação, ou porque nunca houve uma situação que o justificasse, ou porque integram organizações que promovem, ao máximo, a flexibilidade e que, na eminência de haver coincidência de eventos, seria possível conciliar ambos.

Relativamente à questão se se sentem satisfeitos a nível pessoal, os resultados são claros. A vasta maioria, cerca de 12 participantes, afirma convictamente sentir-se feliz em

termos pessoais, não só por fazer o que gosta profissionalmente, mas também por ter alcançado o que pretendia em termos pessoais: uma boa base familiar e de amigos. Há, por isso, um sentimento geral de gratidão por terem saúde, família e trabalho, apesar de nem sempre as circunstâncias serem as melhores. Já pelo contrário, cerca de 4 participantes indicam que se sentem infelizes, cansados, desmotivados e frustrados, pelo impacto negativo que o trabalho exerce na vida pessoal, o que acaba por criar um sentimento de frustração e comodismo.

Quando questionados acerca do impacto da jornada laboral, a esmagadora maioria considera que passa grande parte da vida a trabalhar e que isso acaba por ter um impacto imenso na vida familiar. Entre os inquiridos, há quem diga que, uma vez fazer a viagem por transportes públicos, aproveita para rentabilizar o tempo da melhor. Apenas 3 participantes indicam que a jornada laboral não tem efeitos nocivos na sua vida, dado terem um horário flexível que inclusive, lhes permite trabalhar a partir de casa ou qualquer outro local.

No que respeita ao que consideramos como limites do trabalho, isto é, se os participantes inquiridos levavam trabalho para casa, a maioria, cerca de 13 pessoas, responderam perentoriamente que não, apontando várias razões, nomeadamente, que o trabalho que exercem não lhes é possível executar fora do local de trabalho, como é o caso do participante que trabalha num *call center* ou numa fábrica; e ainda, os que tentam ao máximo cumprir o horário laboral, evitando levar trabalho para casa. Por outro lado, os restantes 3 participantes inquiridos, admitem já ter levado trabalho para casa, sobretudo em épocas atípicas de um enorme volume de trabalho ou até por vontade própria, para desligarem do ambiente do escritório. Há quem aponte que a empresa possibilita trabalho remoto, designadamente *home office*, pelo que disponibiliza equipamentos móveis para se poder trabalhar em casa ou outro local; havendo ainda, quem faça do *homeworking* o seu registo habitual.

Quando interrogados se conheciam a noção de work-life balance e blend, a resposta foi unânime: todos afirmaram que sim, embora o conceito de work-life balance seja mais popular entre os entrevistados. Relativamente ao assunto se sentiam work-life blend cumprido nas suas vidas, as opiniões são relativamente homogéneas, embora, por uma pequena diferença, o número de pessoas que não tem equilíbrio prevaleça. Entre os que sentem este equilíbrio, argumentam que tal existe, pois faz parte das políticas da própria empresa e que o facto de haver *home office* e flexibilidade horária ajuda bastante a este respeito. Quanto aos que defendem o contrário, tal acontece, pois as organizações que integram não proporcionam este dito equilíbrio, havendo estruturas demasiado fechadas; por terem trabalhos que exijam trabalhar fora de horas ou por turnos rotativos. Há ainda, quem explique esta situação com o facto de viver uma situação de desvalorização profissional e/ou com condições insuficientes, motivo pelo qual não conseguem atingir um equilíbrio.

Assim, no que respeita a esta categoria, é possível concluir que vivemos tempos em que o trabalho é cada vez mais determinante na vida de todos. As crescentes necessidades

laborais, o aumento das responsabilidades, o desdobramento inevitável entre os vários papéis, entre ser-se pai/mãe, educador, profissional, nomeadamente, fruto da pandemia que vivemos, provoca um conflito entre as várias áreas da vida e por sua vez, uma enorme sobrecarga e desgaste. É desta convivência latente entre a vida pessoal e profissional que se torna cada vez mais imperativo interligar ambas as áreas em simultâneo, já que, quer queiramos quer não, hoje, mais do que nunca, não são figuras estanques nem isoladas. Os trabalhadores têm noção do impacto que o trabalho exerce sobre a vida pessoal, por isso reivindicam autonomia, liberdade e margem de manobra.

Apesar de o conceito work-life balance, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ser bastante popular e debatido nos últimos anos, é certo que há organizações que resistem à mudança. Estruturas mais 'à antiga', bastante hierarquizadas que assentam no típico modelo de escritório, das 9h-18h, ainda não estão preparadas para um modelo mais aberto, autónomo e marcado pela flexibilidade. Importa, por isso, sensibilizar para esta questão, dando conta que o que, efetivamente, importa é a eficiência, a produtividade, a qualidade nos resultados e não propriamente a quantidade de horas trabalhadas. Certo é que esta é uma mentalidade ainda muito 'à portuguesa', onde o fazer horas extraordinárias ou ser o último a abandonar o escritório é bem visto por parte da maioria. Todavia, o crescimento constante de Portugal que serve de palco à entrada de inúmeras empresas multinacionais que consigo trazem novos e diferentes modelos corporativos tende a impactar a este respeito.

3.2 Discussão de Resultados

Importa, agora, confrontar os resultados obtidos com aqueles expostos por diversos autores aquando da revisão de literatura. Assim, propomos que sejam analisadas cada uma das categorias individualmente.

- **Conteúdo e natureza do trabalho**

Começando pela primeira categoria - conteúdo e natureza do trabalho -, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados (cerca de 11), se sente feliz e satisfeito com o seu trabalho, demonstrando o reconhecimento que sente, bem como boas condições e uma vida confortável. No entanto, 5 dos entrevistados demonstram insatisfação face à sua situação atual, devido a más condições, ou precariedade, falta de reconhecimento, más chefias e má gestão e uma frustração geral.

Este resultado vai de encontro ao desenvolvido ao longo da revisão de literatura, nomeadamente, explicitando o papel da motivação por Carvalho, Sousa e Negas (2015),a

importância de se atender a políticas conciliadoras entre trabalho e vida pessoal e as novas exigências dos trabalhadores, no artigo IT Insight.

- **Tipo de ambiente e relacionamento na organização:**

Em relação à segunda categoria, constata-se que a grande maioria, cerca de 14 participantes, considera ter um bom ambiente na organização, com um bom espírito de camaradagem e entreajuda. Pelo contrário, uma pequena minoria, cerca de 2 participantes, considera ter um mau ambiente, opressivo e destrutivo em termos psicológicos. Respeitante à organização do trabalho e respetivas condições, é visível que a grande maioria, cerca de 9 participantes, considera que a organização apresenta lacunas ao nível da organização e condições oferecidas. É atribuída cada vez uma maior relevância ao ambiente da organização e espírito que se vive no trabalho. No entanto, Portugal fica marcado por más condições salariais, precariedade, instabilidade, desvalorização da carreira e falta de reconhecimento/*feedback*.

Esta interpretação encontra paralelismo na revisão de literatura, na qual fica evidente o surgimento de novas necessidades e exigências, fruto da evolução dos tempos, tal como expresso no artigo da Great Place to Work (2020).

- **Tipo de relação com a chefia**

Quanto à terceira categoria - tipo de relação com a chefia -, a maioria considera ter uma boa relação com a sua chefia direta, marcada pela abertura e boa comunicação. Pelo contrário, 4 dos participantes evidenciam que a relação para com a chefia direta não é a melhor, havendo até que realce um clima autoritário. A maioria (cerca de 9 participantes) considera ter a autonomia desejada. Já 7 dos participantes, infelizmente, consideram que não tem um papel e voz ativa na organização, dada o tipo de estrutura demasiado hierarquizada e tipificada.

Esta visão encontra assento no artigo de investigação de Alistair Roque, "From work-life balance to work-Life blending" (Roque, 2020), onde se destacam determinadas medidas que possibilitam que work-life blend funcione, nomeadamente, através de acesso às redes sociais; flexibilidade; foco na qualidade ao invés da quantidade; criação de comunidades de trabalho/ *team buildings*; diálogo com os colaboradores.

- **Categoria afetação entre o trabalho e vida familiar**

Por fim, na última categoria, a maioria (cerca de 13 participantes), refere que a vida profissional tem impacto sobre a pessoal, devido a excesso de trabalho, trabalho fora de horas (horas extraordinárias não remuneradas); pressão psicológica e turnos rotativos, pelo que a

maioria, aproximadamente 9 participantes, afirma que já teve de faltar a compromissos. A vasta maioria, cerca de 12 participantes, afirma convictamente sentir-se feliz em termos pessoais. Já pelo contrário, cerca de 4 participantes indicam que se sentem infelizes, cansados, desmotivados e frustrados, pelo impacto negativo que o trabalho exerce na vida. A esmagadora maioria considera que passa grande parte da vida a trabalhar e que tal acaba por ter um impacto na vida familiar. Também a maioria responde assertivamente que não leva trabalho para casa. Todos afirmaram que conhecem conceito de work-life balance e blend, embora o primeira seja mais popular. Infelizmente, o número de pessoas que não tem equilíbrio prevalece por uma pequena diferença.

Face a esta questão, a revisão de literatura vai em dois sentidos. Por um lado, assente em políticas orientadas para um forte equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, contando com testemunhos como o de Possidónio e Guerreiro et al (2006), que defendem medidas associadas à criação de serviços de acolhimento de crianças e de prestação de cuidados a idosos; prolongamento de licenças para pais e mães trabalhadores/as; incentivo à maior participação do pai na vida familiar; flexibilização da organização do trabalho com redução efetiva das horas de trabalho. Por outro lado, fica explícito o impacto que a vida profissional pode exercer na pessoal, através do fenómeno do *burnout*, abordado nesta investigação ou ainda, também relativamente ao mesmo, através da análise do estudo desenvolvido entre a Universidade do Porto e Coimbra (2020) acerca do *burnout* parental.

Conclusões

Apesar de, nos dias de hoje, se debater bastante sobre o tema do equilíbrio entre a vida privada e o trabalho, ainda estamos longe de ter esse dito equilíbrio em todas as organizações ou estruturas corporativas.

Por outro lado, a fusão entre ambos, o work-life blend, acaba por ainda ser um tema algo recente e também por isso, por alguns desconhecido, daí que este estudo tenha surgido, numa perspetiva de desenvolver algo com que todos nos confrontamos diariamente, e até, se possível, dar um ponto de partida para uma mudança.

Há, por isso, ainda muito trabalho a fazer neste sentido, não só da investigação e desenvolvimento de doutrina ao nível do work-life blend, mas também da efetivação do mesmo no nosso paradigma.

Desta feita, ao longo desta investigação, foi possível abordar várias temáticas. Em primeiro lugar, o work-life balance. Em segundo lugar, o work-life blend não só como consequência da primeira, mas como uma nova configuração, como que um *step forward*.

Como tal, importa, desde já, recordar as questões que deram ponto de partida à investigação em apreço e de que forma foram respondidas através dos resultados decorrentes do estudo:

1. A vida profissional afeta a pessoal? De que forma?

Relativamente à esta questão, a maioria dos voluntários questionados (cerca de 13 participantes), menciona que a vida profissional tem impacto sobre a pessoal, exemplificando com razões como o excesso de trabalho, trabalho fora de horas (horas extra não remuneradas). Ainda, há quem nomeie que a pressão psicológica a que é sujeita no trabalho; ou o trabalho por turnos rotativos ao provocar enormes descontrolos de sono, elevados níveis de cansaço e dificuldade em gerir/ planear a vida pessoal. Em resumo, este impacto manifesta-se através do desgaste, cansaço não só a nível psicológico como físico, mudanças de humor, falta de tempo para a família.

2. Conhece a noção de work-life balance? E de work-life blend?

Quanto à pergunta se conheciam a noção de work-life balance e blend, a resposta foi unânime: todos afirmaram que sim, embora o conceito de work-life balance seja mais popular ente os entrevistados do que work-life blend.

3. Sente work-life blend cumprido na sua vida? Como?

Já no que respeita a esta última questão, acerca se sentiam work-life blend cumprido na sua vida, as opiniões são relativamente homogéneas, pese embora, o número de pessoas que não têm equilíbrio entre a vida pessoal e profissional prevaleça, ainda que por uma pequena

diferença. Entre os entrevistados que sentem verdadeiramente este equilíbrio nas suas vidas, argumentam que é algo que integra as políticas da própria empresa, nomeadamente, através do *homeworking* e flexibilidade horária. Não obstante, aos que não apresentam work-life blend nas suas vidas, alegam que tal advém de as organizações não o proporcionarem devido a estruturas demasiado fechadas ou por terem trabalhos que exigem trabalhar fora de horas ou por turnos rotativos. Por outro lado, há ainda, quem mencione que vive uma situação de desvalorização profissional e/ou com condições insuficientes e que, por isso, não conseguem atingir o almejado equilíbrio.

De acordo com o estudo realizado e todos os participantes inquiridos, ficou patente que estes são assuntos que estão cada vez mais na mira dos trabalhadores. Não se trata apenas de assuntos da moda, mas sim de preocupações reais dos trabalhadores, não só junto das suas organizações, como também aspetos atrativos que podem, realmente, fazer a diferença aquando da mudança de emprego.

É certo que Portugal ainda é um país bastante conservador, dominado por estruturas corporativas mais pequenas, familiares, as ditas pequenas e médias empresas, com lideranças mais arcaicas e fundamentalistas, em que noções como o teletrabalho ou flexibilidade horária podem criar um enorme choque. No entanto, aplauda-se o crescimento exponencial do nosso país, com um aumento significativo de empresas a fixar-se cá e que, com elas, trazem novas metodologias, políticas.

Dado o work-life balance e conseqüentemente, work-life blend terem-se tornado problemáticas com maior relevância nos últimos tempos, compreende-se que sejam as camadas mais jovens as mais atentas a tudo isto e, por sua vez, tenham exigências mais elevadas a este respeito. O modelo de trabalho para a vida caiu absolutamente em desuso. A procura pela qualidade de vida, maior liberdade e o salário emocional fazem, mais do que nunca, sentido. Isto releva uma enorme diferença face ao que se passava nas gerações anteriores e inclusive, exigências destas. Também aqui fica visível a evolução dos tempos. Em todo o caso, dada a sociedade em que vivemos, cada vez mais rápida e os tempos difíceis e atípicos com que nos confrontamos, o apego à vida e à qualidade de vida tem-se assumido primordiais, como ficou visível em muitos dos testemunhos de pais que lamentam não poder ter uma melhor condição de vida ou mais tempo de qualidade para poder disfrutar da vida e da família.

Para além do mais, o período atual de pandemia que está a revolucionar o mundo, veio mostrar que, mais do que nunca, é imprescindível esta fusão e que o trabalho pode assumir diferentes modalidades, para além da típica presencial das 9-18h, acabando por funcionar perfeitamente.

Limitações e Futuras Linhas de Investigação

É certo que o período atípico que vivemos, de uma pandemia mundial motivada pela Covid-19, tem tido um impacto brutal a todos os níveis. Como tal, a presente dissertação, não foi exceção.

A nível académico, foi evidente o impacto, não só quer pelos frequentes atrasos, quer pela indisponibilidade por parte do público-alvo sobre o qual recaiu o estudo ou ainda, a dificuldade de contacto com o mesmo, não só pelos próprios participantes, como ainda pela própria autora que, desde o início da pandemia, tem estado em regime de teletrabalho e por conseguinte, envolvida numa nova realidade.

Não obstante, o facto de o work-life blend, ser um assunto ainda pouco teorizado, ou, pelo menos, ainda não tanto como deveria estar, colocou alguns limites ao nível de revisão de literatura, o que, mais uma vez, reforça a importância de mais desenvolvimento a respeito.

Todas estas dificuldades acabaram por fazer surgir desafios ao normal decurso da dissertação e, por sua vez, levar a uma redefinição de estratégias. Por outro lado, todo o contexto de confinamento ‘forçou’ ainda mais a obrigatoriedade de conciliação entre vida pessoal e profissional, reforçando-se a importância destes temas e o quão são, de facto, reais. Portanto, toda esta conjuntura colocou algumas limitações.

Sem dúvida que o contexto atual veio mostrar-nos que esta é uma realidade cada vez mais presente e que, provavelmente, mudará o *mindset* e a configuração das relações, quer laborais, quer humanas, que conhecíamos até então. É, por isso, importante que este assunto seja estrutural, inclusivamente debatido ainda a nível académico, como uma realidade. Foi este o grande propósito desta investigação: lançar o debate, abrir caminho para futuras investigações, já que, como é visível, é um tema do presente, do futuro e em constante mutação.

Referências Bibliográficas

- Alberto, C. (2019). Work Life Balance - Como atingir o equilíbrio?: <https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/vida-profissional-e-pessoal/work-life-balance-como-atingir-o-equil%C3%ADbrio>, acessado em 20 de fevereiro de 2020.
- Andrade, C. (2010). “Juggling Act”: Questões relativas às relações Trabalho-Família no contexto atual. *Revista Exedra*, 3, 117-130.
- Andrade, C. (2011). Work-Life Balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-53.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e Vida pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicada: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.
- Bardoel, E. A. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18,1/2, 7-19.
- Bogdan, R. & Biklen, S.(1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bzuneck, J. A., & Guimarães, S. E. R (2008). Propriedades psicométricas de um instrumento para avaliação da motivação de universitários. *Ciências e Cognição*, 13, 101-113.
- Carmo, H.,& Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem*, 2015, 316 p. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho L., Bernardo, M. R. M., Dias de Sousa, I. & Negas, M. (2015). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e perspetiva*, Edições Sílabo. Lisboa. 2ª Edição.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação* (VVol. 16, Cap. 2, pp. 221-236) Minho: CIEd- Universidade do Minho.
- Código de Trabalho português, art 165
- Crowe Portugal (2019). Recursos Humanos – Tendências para 2019. Work Life Balance ou Work Life Blend?: https://www.crowe.com/pt/insights/life_balance_or_life_blend, acessado em 10 de janeiro de 2020.
- Dhas, B. & Karthikeyan, P. (2015). Work-Life Balance Challenges and Solutions: Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2, 10-19.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.

- Galego, C. & Gomes, A. (2005) Emancipação, rutura e inovação: o focus group como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação* (Vol 5, pp. 173-184). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Gomes, D., & Borba, D. (2012). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra, Coimbra Companions, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Goméz, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/Universidad de Navarra.
- Gonçalves, S. (2014). *Psicologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas, Factor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação*, 101-127.
- Great Place to work (2020). Teletrabalho: 4 maneiras práticas de promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal de modo a evitar o Burnout: <https://www.greatplacetowork.pt/gptw-blog/teletrabalho-burnout>, acedido em 25 de abril de 2020.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Collins, K. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91-100.
- Guerreiro, M., Lourenço, & V., Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar - Manual para as Empresas*, 4ª edição. Lisboa: CITE.
- IT Insight (2018). De Work Life Balance a Work Life Blend: <https://www.itinsight.pt/news/mobilidade/de-work-life-balance-a-work-life-blend>, acedido em 15 de março de 2020.
- Kossek. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139- 149.
- Krueger, R. (2002). *Designing and conducting focus group interviews*. University of Minnesota: St. Paul.
- Krueger, R. (1994). *Focus groups - A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Krueger, R., & Casey, M. (2009). *Focus Groups - A Practical Guide for Applied Research (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro. *Diário da República n.º30/2009 - Série I*. Lisboa: Assembleia da República.
- Leonardo, J. (2019). Encontrar o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal? Este é o 'life motto' dos millenials: <https://www.randstad.pt/o-que-fazemos/press/encontrar-o-equilibrio->

- entre-o-trabalho-e-vida-pessoal-este-e-o-life-motto-dos/, acessado em 20 de maio de 2020.
- Lopes, M. (2020). Liderar à distância? Estas seis dicas vão ajudar: <https://hrportugal.sapo.pt/liderar-a-distancia-estas-seis-dicas-va-ajudar/>, acessado em 10 de maio de 2020.
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. California: Consulting Psychologists Press.
- Merriam-Webster, Dictionary (2015). Burnout." Merriam-Webster.com Dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/burnout>, acessado em 10 de março de 2020
- Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. California: SAGE Publications.
- Motowildo, S. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski. (Eds.). *Handbook of Psychology: 12. Industrial and Organizational Psychology*, 39-53.
- Moura, A. & Almeida, A. (2020). Work life balance em teletrabalho: <https://synergie.pt/en/articles/work-life-balance-em-teletrabalho>, acessado em 18 de abril de 2020.
- Multipainel (2018). Home Office - Trabalhar em casa é tendência: <https://www.multipainel.com.br/blog/home-office-trabalhar-em-casa-e-tendencia/>, acessado em 18 de fevereiro de 2020.
- Ng, K., & Hase, S. (2008). Grounded Suggestions for Doing a Grounded Theory Business Research. *he Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (2), 155-170.
- Patronilho, C. (2020). Work-life balance: Como gerir em regime de home office?: <https://lidermagazine.sapo.pt/work-life-balance-como-gerir-em-regime-de-home-office/>, acessado em 1 de maio de 2020.
- Pinder, C. (1984). *Work motivation; Theory, Issues, and applications*. Glenview: Scott Foresman and Company.
- Pinto, A. M., & Chambel, M. J. (2008). *Burnout e Engagement em Contexto Organizacional - Estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte, Ed.
- Pinto, C. (2020). A pandemia de Covid-19 aumentou o risco de burnout parental em Portugal?: <http://noticias.uc.pt/universo-uc/a-pandemia-de-covid-19-aumentou-o-risco-de-burnout-parental-em-portugal/>, acessado em 10 de setembro de 2020.
- Possidónio, A. (2018) De work-life balance a work-life blending: <https://linktoleaders.com/work-life-balance-work-life-blending/>, acessado em 5 de março de 2020.
- Ribeiro, J., & Newmann, C. (2010). Estudos qualitativos com o apoio de Grupos Focados. X SEPROSUL – Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana. Santiago, Chile.

- Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. *Analysing qualitative data*, 173- 194.
- Roque, A. (2020). From Work-Life Balance to Work-life Blending: <https://gethppy.com/workplace-happiness/work-life-balance-to-work-life-blending>, acessado em 15 de abril de 2020.
- Santos, A. (2020). O isolamento social e o impacto no trabalho remoto: <http://apfm.pt/o-isolamento-social-e-o-impacto-no-trabalho-remoto-por-alexandra-santos/>, acessado em 5 de outubro de 2020.
- Saumure, K. (2001). *Focus group- An Overview*. Alberta: University of Alberta.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout : An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. *The handbook of Work and Health Psychology*, 383–428.
- Shelcy J. (2019). Forget Work-Life Balance. Try Achieving Work-Life Blend Instead : <https://www.forbes.com/sites/shelcyvjoseph/2019/10/17/forget-work-life-balance-try-achieving-work-life-blend-instead/#790d0c5a3d94>, acessado em 15 de abril de 2020.
- Sol (2020). 44% dos portugueses consideram que produtividade aumentou com o teletrabalho.: <https://sol.sapo.pt/artigo/697433/44-dos-portugueses-consideram-que-produtividade-aumentou-com-o-teletrabalho>, acessado em 15 de julho de 2020.
- Stewart, D., Shamdasani, P., & Rook, D. (2007). *Focus groups: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Vieira, R. (2019). Como atrair colaboradores? Cinco profissionais de RH apontam tendências para o setor que vive uma competição por talentos: <https://eco.sapo.pt/2019/04/20/como-atrair-colaboradores-cinco-profissionais-de-rh-apontam-tendencias-para-o-setor-que-vive-uma-competicao-por-talentos/>, acessado em 15 de agosto de 2020.
- Vienne, D. (2020). 5 changes to expect in the workplace after COVID-19: <https://www.fastcompany.com/90496811/5-changes-to-expect-in-the-workplace-after-covid-19>, acessado em 10 de junho de 2020.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, T. (2015). Work–Life Balance: Hopeless Endeavor or Rather, a True Privilege: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4641466/>, acessado em 5 de janeiro de 2020.
- Xerpay Blog. (2019). Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: porque sua empresa deve se preocupar com isso: <https://www.xerpa.com.br/blog/equilibrio-entre-a-vida-pessoal-e-profissional/>, acessado em 20 de maio de 202

Anexos

Anexo A Guião do *Focus Group*: a Entrevista

Conteúdo e natureza do trabalho:

- Está satisfeito com o seu trabalho? Se não, o que mudaria?
- Já mudou algo na sua carreira profissional por força da qualidade de vida e work-life balance? Se sim, o quê?

Tipo de ambiente e relacionamento na organização:

- O seu ambiente organizacional agrada-lhe?
- De que forma interfere com o seu desempenho profissional?
- Sente-se satisfeito com a organização do seu trabalho e respetivas condições?

Tipo de relação com a chefia:

- Como é o seu relacionamento com a sua chefia?
- Como esta encara a coincidência de compromissos pessoais com o horário laboral?
- Como é que os seus superiores percecionam o seu trabalho?
- Considera ter a autonomia desejada no seu trabalho?

Afetação do trabalho na vida de casa e afetação da vida de casa no trabalho:

- A sua vida profissional afeta a pessoal? De que forma?
- Já faltou a eventos/ compromissos pessoais por razões profissionais e vice-versa? Como se sentiu em relação a isso?
- E a nível pessoal, sente-se satisfeito?
- De que forma a sua carga horária, distancia trabalho-casa afeta a vida pessoal?
- Costuma levar trabalho para casa?
- Conhece a noção de work-life balance? E de work-life blend?
- Sente work-life blend cumprido na sua vida? Como?