Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Mariana Isabel Leite Gomes

Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Um foco geracional

abril de 2026

Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Um foco geracional
Mariana Isabel Leite Gomes
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Mariana Isabel Leite Gomes

Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Um foco geracional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Gaio Santos

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Agradecimentos

Ao longo deste percurso, houve presenças, gestos e palavras cujo valor dificilmente caberia por inteiro nestas linhas. A todos aqueles que, de formas distintas, se fizeram presentes nesta etapa, deixo a minha mais sincera gratidão.

À minha orientadora, Professora Doutora Gina Gaio Santos, dirijo um agradecimento muito especial. Pela disponibilidade incansável, pela generosidade com que acompanhou este caminho e, acima de tudo, por me ter ajudado a acreditar mais em mim, mesmo nos momentos em que a dúvida pesava mais do que a confiança.

Aos participantes deste estudo, deixo também o meu agradecimento. Num mundo cada vez mais acelerado, em que o tempo parece nunca chegar para tudo, o facto de me terem dado um pouco do vosso é um gesto cujo valor não esqueço. Foi das vossas experiências, perspetivas e reflexões que este trabalho ganhou voz e sentido.

À minha mãe, ao meu pai e aos meus irmãos, devo mais do que estas palavras conseguem dizer. Obrigada pelo apoio, pela paciência, pelo amparo e pela forma como estiveram sempre ao meu lado, mesmo quando as palavras eram poucas. Nem todos os dias foram fáceis, mas, em todos eles, soube que tinha em vós o meu porto seguro. Chegar aqui tem um significado ainda maior, porque sei que esta conquista não é só minha. É também vossa.

Aos meus amigos, agradeço a compreensão, o carinho e a presença constante. Obrigada por terem respeitado as ausências, o cansaço e os silêncios que este processo trouxe, mas também pelas conversas e pelas gargalhadas que, tantas vezes, me ajudaram a desligar um pouco.

Chego ao fim desta etapa com a certeza de que nenhum caminho com verdadeiro significado se faz sozinho. Este trabalho tem o meu nome, mas tem também um pouco de todos aqueles que me acompanharam.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

Título: *Work-Life Balance* e Satisfação no Trabalho: Um foco geracional

A crescente centralidade do equilíbrio trabalho-vida no debate contemporâneo sobre o trabalho, a par da entrada progressiva da Geração Z no mercado laboral, confere particular pertinência à compreensão de como os trabalhadores mais jovens o concebem e o articulam com a sua experiência profissional. A presente dissertação teve como objetivo compreender de que modo trabalhadores da Geração Z caracterizam o equilíbrio trabalho-vida e o relacionam com a satisfação no trabalho, bem como identificar os domínios extralaborais mais valorizados na construção desse equilíbrio.

O estudo inscreveu-se num paradigma interpretativo e adotou uma metodologia qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com 22 participantes da Geração Z, todos com um mínimo de 12 meses de experiência profissional remunerada e em exercício de atividade profissional à data da entrevista. A amostra foi constituída por amostragem intencional, complementada por *snowball sampling*, e os dados foram submetidos a análise temática.

Os resultados revelam que o equilíbrio trabalho-vida não é entendido como uma repartição simétrica entre esferas, mas como uma compatibilização situada entre as exigências profissionais e a vida pessoal, sem prejuízo recorrente desta última. Evidencia-se, além disso, que a dimensão "vida" extravasa a esfera familiar e integra domínios como saúde, atividade física, relações sociais e afetivas, lazer e projetos pessoais. Assinala-se, igualmente, uma preferência por fronteiras mais nítidas entre trabalho e vida pessoal.

Constata-se, ainda, que o equilíbrio entre trabalho e vida contribui para a satisfação no trabalho, na medida em que favorece o descanso, a recuperação, o bem-estar e a possibilidade de investir em dimensões extralaborais dotadas de valor próprio, ao passo que a intrusão persistente do trabalho na esfera pessoal tende a comprometê-la. Os resultados mostram que a viabilidade desse equilíbrio também depende de condições organizacionais e que este influencia a atratividade das oportunidades profissionais, a permanência na organização e, em certos casos, a decisão de sair.

Palavras-chave: Equilíbrio Trabalho-Vida; Satisfação no Trabalho; Geração Z; Domínios Extralaborais.

Abstract

Title: Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Generational Perspective

The increasing focus on work-life balance in current employment discussions, coupled with the arrival of Generation Z into the workforce, highlights the need to understand how younger employees view this balance and how it influences their work experience. This dissertation aims to explore how Generation Z perceives and articulates work-life balance, its connection to job satisfaction, and the non-work areas they prioritize in shaping this balance.

The study was based on an interpretivist paradigm and employed a qualitative approach, involving semi-structured interviews with 22 Generation Z participants, all of whom had at least 12 months of paid work experience and were employed at the time of the interview. The sample was chosen through purposive sampling, supplemented by snowball sampling, and the data were analysed using thematic analysis.

The findings indicate that work-life balance is not a strict separation between work and personal spheres. Instead, it is a context-dependent process of balancing work demands with personal life, often without sacrificing the latter. The study also shows that the "life" component extends beyond family to include health, physical activity, social and emotional relationships, leisure, and personal pursuits. Additionally, there is a noted preference for establishing clearer boundaries between work and personal life.

The findings also suggest that a good work-life balance enhances job satisfaction by promoting rest, recovery, well-being, and enabling engagement in non-work activities that are valuable in their own right. However, ongoing work intrusion into personal life can undermine this balance. The research further indicates that maintaining such a balance depends on organisational conditions and influences the attractiveness of job opportunities, as well as employees' decisions to stay with or leave the organisation.

Keywords: Work-Life Balance; Job Satisfaction; Generation Z; Non-Work Domains.

Índice

Agradecimentos iii
Resumo v
Abstract vi
Lista de Abreviaturas e Siglas ix
Índice de Tabelas x
1. Introdução 1
2. Revisão da Literatura 4
2.1. Conceito e Evolução do *Work-Life Balance* 4
2.1.1. Definição de *Work-Life Balance* 4
2.1.2. Perspetivas Clássicas: Conflito e Enriquecimento Trabalho-Família 7
2.1.3. *Boundary Theory*: Gestão das Fronteiras entre Trabalho e Vida Pessoal 11
2.1.4. Expansão do *Work-Life Balance*: Da Família à Pluralidade de Domínios Extralaborais 17
2.2. Relação entre o *Work-Life Balance* e a Satisfação no Trabalho 23
2.3. Gerações Mais Jovens no Trabalho: Ênfase na Geração Z 27
2.3.1. Valores das Gerações Mais Jovens face ao Trabalho e à Vida 29
2.3.2. Valorização do *Work-Life Balance* pela Geração Z 31
2.4. Síntese Crítica e Lacuna de Investigação 32
3. Metodologia 35
3.1. Posicionamento Metodológico 35
3.2. Método de Recolha de Dados 36
3.3. Caracterização da Amostra 38
3.4. Procedimentos de Recolha e Preparação dos Dados 43
3.5. Método de Análise de Dados 46
4. Apresentação dos Resultados 51
4.1. Significados do Equilíbrio Trabalho-Vida 51
4.1.1. Conceções do Equilíbrio Trabalho-Vida 51
4.1.2. Centralidade e Sentidos do Trabalho na Vida 54
4.1.3. Constrangimentos ao Equilíbrio Trabalho-Vida 58
4.2. Gestão das Fronteiras Trabalho-Vida 62
4.2.1. Dinâmicas de Fronteira e Permeabilidade Trabalho-Vida 62
4.2.2. Estratégias de Delimitação e Proteção de Fronteiras 65
4.2.3. Estratégias de Sustentação do Extralaboral 68
4.3. Composição da Esfera Pessoal 70
4.3.1. Domínios Extralaborais e Prioridades 70

4.3.2. Tensões do Desequilíbrio Trabalho-Vida 74
4.3.3. Recuperação e Regeneração de Recursos 77
4.4. Satisfação no Trabalho 79
4.4.1. Antecedentes da Satisfação no Trabalho 80
4.4.2. Mecanismos de Ligação entre o Equilíbrio e a Satisfação no Trabalho 84
4.5. Condições Organizacionais para o Equilíbrio Trabalho-Vida 87
4.5.1. Práticas Organizacionais Favoráveis 88
4.5.2. Práticas Organizacionais Desfavoráveis 91
4.6. Orientações da Geração Z face ao Trabalho e à Vida 94
4.6.1. Contraste Intergeracional nas Conceções do Trabalho 94
4.6.2. Valores e Prioridades 97
4.6.3. Propensão para Mobilidade Profissional 100
5. Discussão e Conclusões 103
5.1. Discussão dos Resultados e Contributos Teóricos 103
5.2. Implicações para a Prática 109
5.3. Limitações do Estudo 112
5.4. Pistas para Investigação Futura 113
5.5. Conclusão 114
Referências Bibliográficas 115
Apêndices 128
Apêndice A. Guião de Entrevista Semiestruturada 128
Apêndice B. Folha de Informação ao Participante 131
Apêndice C. Termo de Consentimento Informado 133
Apêndice D. Correspondência entre a Estrutura Temática e o Guião 134

Lista de Abreviaturas e Siglas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

NWO - *Nonwork Orientations*

WLB - *Work-Life Balance*

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da Amostra 40
Tabela 2 - Estrutura Temática 48

1. Introdução

Nas últimas décadas, a relação entre trabalho e vida pessoal adquiriu uma centralidade crescente no debate académico e organizacional. Num contexto marcado pela intensificação das exigências profissionais, pela aceleração dos ritmos de vida e pelo progressivo esbatimento das fronteiras entre esferas, a forma como os indivíduos procuram articular o trabalho com as suas prioridades extralaborais deixou de ser uma questão periférica. O equilíbrio trabalho-vida afirma-se hoje como uma dimensão central da experiência laboral contemporânea, não apenas pelo seu valor para a qualidade de vida, mas também pela influência que exerce sobre a forma como o trabalho é vivido, apreciado e legitimado.

Esta centralidade foi acompanhada de uma evolução significativa do próprio conceito de equilíbrio trabalho-vida. Durante muito tempo, a reflexão em torno dessa temática permaneceu ancorada na lógica do trabalho-família e numa leitura centrada na conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares. A literatura tem, contudo, assinalado a insuficiência dessa perspetiva para apreender a complexidade da vida contemporânea. O equilíbrio passou, assim, a ser compreendido de forma mais ampla, como uma construção subjetiva e multidimensional, associada à possibilidade de compatibilizar as exigências do trabalho com outros domínios valorizados pelo indivíduo, em função das suas prioridades e circunstâncias de vida (Bansal & Agarwal, 2020; Casper et al., 2018; Kalliath & Brough, 2008; Kelliher et al., 2019).

À luz desta ampliação conceptual, a dimensão "vida" deixa de se circunscrever à esfera familiar e passa a integrar outros domínios extralaborais, como a saúde, a educação, o lazer, as amizades, as relações amorosas e o envolvimento comunitário (Keeney et al., 2013). Essa mudança assume especial relevância, na medida em que permite compreender o equilíbrio não como mera compatibilização formal entre papéis, mas como condição de preservação daquilo que, para além do trabalho, confere densidade, valor e sentido à vida. O equilíbrio já não remete, por conseguinte, a uma repartição simbólica entre esferas, mas à perceção de que o trabalho ocupa um lugar compatível com a salvaguarda da esfera pessoal.

A par desta evolução, a literatura tem demonstrado, de forma consistente, que o equilíbrio trabalho-vida se associa positivamente à satisfação no trabalho (e.g. Haar, 2013; Haar et al., 2014; Haar & Brougham, 2022; Sirgy & Lee, 2018). Mais do que uma dimensão acessória da experiência profissional, o equilíbrio assume um lugar relevante na avaliação que os indivíduos fazem do seu trabalho. Torna-se, por isso, especialmente importante aprofundar a compreensão desta relação, sobretudo num momento em que

o valor atribuído ao trabalho já não pode ser dissociado das condições que permitem compatibilizá-lo com a esfera pessoal.

É neste contexto que o foco na Geração Z assume particular relevo. À medida que esta geração se afirma no mercado de trabalho e adquire crescente expressão no tecido organizacional, importa compreender como estes trabalhadores concebem o trabalho, a vida pessoal e a relação entre ambas as esferas. A literatura tem vindo a associar a Geração Z a uma valorização acrescida da flexibilidade, do equilíbrio trabalho-vida e da saúde mental (Barhate & Dirani, 2022; Osorio & Madero, 2025). Acresce que relatórios recentes apontam o *work-life balance* entre os critérios mais valorizados pelos trabalhadores mais jovens na avaliação do emprego (Deloitte, 2025; Randstad, 2025). Tal reforça a pertinência organizacional do tema, sobretudo no domínio da atração e da retenção de talento.

Convém, porém, evitar uma leitura unívoca deste recorte geracional. A pertença à Geração Z não constitui, por si só, explicação suficiente das perceções e prioridades dos trabalhadores, nem permite concebê-la como uma realidade homogénea e internamente coesa. A literatura sobre gerações tem, aliás, assinalado o clássico problema idade-período-coorte, ao sublinhar que diferenças atribuídas a efeitos geracionais podem, na realidade, refletir processos de maturação associados à idade ou especificidades do período em que os dados foram recolhidos (Costanza et al., 2017; Parry & Urwin, 2011). Ainda assim, o facto do equilíbrio trabalho-vida surgir recorrentemente associado à experiência laboral dos mais jovens sugere que esta dimensão poderá assumir particular relevância no modo como a Geração Z avalia e negoceia a sua relação com o trabalho.

Perante este quadro, afigura-se pertinente aprofundar a compreensão de como os trabalhadores da Geração Z entendem o equilíbrio trabalho-vida e o articulam com a sua relação com o trabalho, sobretudo no início da carreira. Embora a literatura destaque, por um lado, a importância do equilíbrio trabalho-vida para a satisfação profissional e, por outro, o peso que esse tema tem entre os trabalhadores mais jovens, ainda é pouco claro como esses indivíduos definem esse equilíbrio, os significados que lhe atribuem e de que modo esses significados influenciam a sua avaliação da experiência no trabalho.

É a partir desta problematização que a presente dissertação se estrutura em torno da seguinte questão de partida: *De que modo os trabalhadores da Geração Z caracterizam o equilíbrio trabalho-vida e como o relacionam com a satisfação no trabalho?*

Em coerência com esta questão, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Compreender como os trabalhadores da Geração Z concebem e descrevem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

b) Identificar os domínios extralaborais mais valorizados na conceção de equilíbrio, com foco na ampliação da dimensão "vida".
c) Entender de que forma a perceção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal influencia a satisfação no trabalho.
d) Discutir as implicações organizacionais das perceções recolhidas, a fim de orientar o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista metodológico, o estudo adota uma abordagem qualitativa, inscrita num paradigma interpretativo, por se orientar para a compreensão dos significados que os participantes atribuem às suas experiências. Para esse efeito, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas junto de trabalhadores da Geração Z já inseridos no mercado de trabalho, opção que permitiu aceder, com profundidade, às perceções e racionalidades subjacentes à experiência dos participantes.

Importa, ainda, explicitar o contributo que esta investigação pretende oferecer. Em termos teóricos, procura aprofundar a compreensão do equilíbrio trabalho-vida e da sua articulação com a satisfação no trabalho, bem como reforçar uma leitura mais ampla da esfera extralaboral. Em termos práticos, visa produzir conhecimento relevante para as organizações e para a gestão de recursos humanos, num momento em que a presença crescente da Geração Z no mercado de trabalho convoca uma reflexão mais atenta sobre as práticas organizacionais e sobre a construção de contextos de trabalho sustentáveis.

Quanto à sua estrutura, a dissertação distribui-se por cinco capítulos. Após a presente introdução, apresenta-se a revisão da literatura, na qual se desenvolve o enquadramento conceptual do tema e se delimita a lacuna de investigação. Segue-se o capítulo metodológico, dedicado à explicitação do desenho da investigação. Posteriormente, procede-se à apresentação dos resultados. O capítulo final é dedicado à discussão dos resultados, às implicações para a prática, às limitações do estudo e às pistas para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito e Evolução do *Work-Life Balance*

2.1.1. Definição de *Work-Life Balance*

A discussão mais antiga sobre o conceito de equilíbrio remonta a Marks e MacDermid (1996), que conceberam o equilíbrio de papéis como o envolvimento pleno do indivíduo no desempenho de cada um dos seus papéis. O progresso subsequente da investigação trouxe uma profusão de definições que se afastaram dessa formulação inicial. No início dos anos 2000, o equilíbrio trabalho-família era frequentemente entendido como a ausência de conflito (Duxbury & Higgins, 2001) ou como uma combinação de baixo conflito e elevado enriquecimento entre os domínios (Frone, 2003).

Nesse mesmo período, a igualdade entre papéis emergiu como elemento central em várias conceptualizações. Greenhaus et al. (2003) definiram o equilíbrio trabalho-família como um estado de igual envolvimento e satisfação nos papéis profissionais e familiares. De igual modo, Halpern e Murphy (2005) recorreram à metáfora da balança para representar o equilíbrio como a harmonia entre o peso da família e o do trabalho. Estas definições assentam numa lógica de soma nula, pois pressupõem que o equilíbrio exige paridade perfeita entre os domínios, para que nenhum seja preterido em benefício do outro.

Entretanto, Voydanoff (2005) rejeitou a premissa da igualdade e introduziu a perspetiva do *person-environment fit* (ajustamento pessoa-ambiente), segundo a qual o equilíbrio trabalho-família resulta da correspondência entre as exigências e os recursos disponíveis. A autora definiu-o como uma avaliação global de que os recursos provenientes do trabalho e da família são suficientes para satisfazer as respetivas exigências, o que permite uma participação eficaz em ambos os domínios.

O debate teórico conheceu, em 2007, um ponto de inflexão, com duas abordagens que enfatizaram conceções distintas da natureza do equilíbrio: uma psicológica, centrada na perceção individual, e outra relacional, enraizada na interação social. Valcour (2007) definiu e mediu a satisfação com o equilíbrio trabalho-família como uma atitude global de contentamento, decorrente da perceção de sucesso no cumprimento das exigências associadas aos papéis profissionais e familiares. Nesta leitura, o equilíbrio é concebido como um constructo psicológico, composto por dimensões afetivas ("contentamento") e cognitivas ("perceção de sucesso"). Por seu turno, Grzywacz e Carlson (2007) ofereceram uma perspetiva alternativa, considerando o equilíbrio não como uma perceção individual isolada, mas como um fenómeno relacional, ancorado no ambiente social do indivíduo. Os autores definiram-no como a

concretização das expectativas associadas aos diferentes papéis, negociadas e partilhadas entre o sujeito e os seus parceiros de papel nos domínios do trabalho e da família.

Posteriormente, Greenhaus e Allen (2011) retomaram a crítica à igualdade estrita e, à semelhança de Voydanoff (2005), recentraram o equilíbrio no *person-environment fit*. Salientaram, porém, uma aceção distinta desse *fit*, centrada na coerência com os valores individuais, em vez da mera correspondência entre exigências e recursos. Defenderam, assim, que o equilíbrio existe quando a eficácia e a satisfação nos papéis são consistentes com as prioridades de vida, pelo que o equilíbrio não implica igualdade entre trabalho e família.

Em contraste com as abordagens circunscritas à díade trabalho-família, Haar (2013) propôs uma definição mais abrangente de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. O conceito surge como uma apreciação subjetiva da capacidade do indivíduo de gerir adequadamente os múltiplos papéis que compõem a sua vida, incluindo o trabalho, a família e outras responsabilidades significativas. Em oposição à formulação de Greenhaus et al. (2003), assente na igualdade de envolvimento e satisfação entre os domínios, Haar (2013) sustenta que o equilíbrio não se traduz numa repartição rígida de tempo ou dedicação. Antes, corresponde a uma avaliação pessoal e dinâmica que reflete prioridades e contextos individuais.

Este enquadramento evidencia a diversidade de conceptualizações e medidas em torno do equilíbrio. O constructo tem sido ora tratado como um fenómeno unidimensional (e.g., Grzywacz & Carlson, 2007; Marks & MacDermid, 1996; Valcour, 2007), ora como um fenómeno multidimensional que combina conflito e enriquecimento (Frone, 2003). Alguns autores perfilam-no como um constructo de natureza psicológica (Valcour, 2007), enquanto outros o definem como um constructo relacional (Grzywacz & Carlson, 2007).

A conceção de igualdade entre domínios, emblemática de uma visão universalista, persiste em algumas definições (Greenhaus et al., 2003). Todavia, outras perspetivas concebem o equilíbrio como um fenómeno intrinsecamente individual e contextual, assente na lógica do *person-environment fit* (Greenhaus & Allen, 2011; Voydanoff, 2005). Entre as abordagens centradas nesse *fit*, algumas privilegiam a correspondência entre exigências e recursos (Voydanoff, 2005), ao passo que outras destacam a congruência entre satisfação e eficácia nos papéis e nos valores pessoais (Greenhaus & Allen, 2011).

Paralelamente, o equilíbrio tem sido associado a diferentes dimensões da experiência pessoal, como a eficácia (Grzywacz & Carlson, 2007), o envolvimento (Marks & MacDermid, 1996) e a satisfação (Valcour,

2007). As definições também divergem quanto à amplitude dos domínios considerados, oscilando entre abordagens restritas ao trabalho e à família (e.g., Grzywacz & Carlson, 2007) e perspetivas mais amplas, que incluem uma variedade de papéis de vida (e.g., Haar, 2013; Marks & MacDermid, 1996).

Neste contexto, a investigação sobre o equilíbrio trabalho-vida tem enfrentado dificuldades para consolidar uma definição consensual (Kalliath & Brough, 2008). A multiplicidade de conceptualizações identificada na literatura tem desencadeado um esforço contínuo de sistematização e clarificação por parte de diversos investigadores (Casper et al., 2018; Kalliath & Brough, 2008; Sirgy & Lee, 2018).

Na sequência de uma revisão das formulações existentes, Kalliath e Brough (2008) propuseram uma definição amplamente citada: *"O equilíbrio trabalho-vida é a perceção individual de que as atividades profissionais e extralaborais são compatíveis e promovem o desenvolvimento em consonância com as prioridades de vida atuais do indivíduo"* (p. 326, tradução própria). Os próprios autores acrescentam que qualquer avaliação do equilíbrio deve integrar as preferências individuais quanto à saliência dos papéis, isto é, quanto ao tempo que o indivíduo prefere dedicar ao trabalho ou às atividades extralaborais. Reconhecem também a natureza dinâmica das prioridades de vida, que podem alterar-se voluntariamente para privilegiar o desenvolvimento num domínio ou noutro (Kalliath & Brough, 2008).

Na mesma linha de síntese, Sirgy e Lee (2018) propõem uma definição integradora segundo a qual o equilíbrio trabalho-vida caracteriza-se por um elevado nível de envolvimento simultâneo na vida laboral e na extralaboral, acompanhado de um mínimo de conflito entre os papéis sociais desempenhados em ambas as esferas. O envolvimento em múltiplos papéis potencializa um desempenho mais elevado e gera efeitos de satisfação que se transferem entre domínios (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2003; Sieber, 1974), enquanto o conflito interpapéis acarreta maior stresse e reduz a satisfação nas esferas laboral e extralaboral (Allen et al., 2000; Frone, 2003; Hobfoll, 1989).

Apesar deste adensamento teórico, Casper et al. (2018) observam que o campo permanece fragmentado e carece de consenso quanto ao significado de equilíbrio. A multiplicidade de definições e métricas tem alimentado a confusão conceptual entre constructos, dando origem às denominadas *jingle e jangle fallacies* (Suddaby, 2010), isto é, à utilização de um mesmo rótulo para designar conceitos distintos e, inversamente, de rótulos diferentes para designar um mesmo fenómeno.

Com o intuito de superar essa dispersão e promover maior coerência teórica, Casper et al. (2018) propuseram uma definição de equilíbrio trabalho-vida que reconhece a diversidade de papéis desempenhados pelos indivíduos fora da esfera familiar. Os autores definem-no como *"a avaliação que os trabalhadores fazem do caráter favorável da articulação entre os seus papéis laborais e extralaborais,*

em função do grau em que as suas experiências afetivas, o envolvimento percebido e a eficácia nesses papéis são coerentes com o valor que lhes atribuem" (p. 197, tradução própria).

Esta formulação rompe com conceções baseadas na igualdade entre domínios, concebendo o equilíbrio como uma atitude avaliativa que resulta da adequação entre as experiências nos papéis e os valores que lhes são atribuídos. O equilíbrio passa a espelhar a correspondência entre necessidades e prioridades pessoais e os recursos disponibilizados pelos contextos de trabalho e de não trabalho, podendo assumir configurações distintas consoante o valor que cada indivíduo atribui aos seus diferentes papéis (Casper et al., 2018).

De acordo com Bansal e Agarwal (2020), as definições propostas por Haar (2013) e por Casper et al. (2018) são mais inclusivas, na medida em que integram uma pluralidade de dimensões laborais e extralaborais e reconhecem a importância das preferências e prioridades individuais na perceção de equilíbrio. Não obstante, os mesmos autores alertam para o facto de essas definições continuarem a descurar esferas relevantes da vida, como as relações de amizade, a participação social e o lazer.

Assim, a compreensão atual do *work-life balance* radica num longo percurso teórico que tem as suas origens nas perspetivas clássicas centradas na relação trabalho-família. A análise dessas abordagens, estruturadas em torno de constructos como o conflito e o enriquecimento entre papéis, permite compreender os fundamentos conceptuais que sustentaram a evolução subsequente do conceito.

2.1.2. Perspetivas Clássicas: Conflito e Enriquecimento Trabalho-Família

Desde a sua génese, a literatura sobre a interface trabalho-família consolidou-se numa perspetiva de conflito, ancorada na premissa da escassez de recursos. Tempo e energia são finitos e, quando repartidos entre múltiplos papéis, tendem a esgotar-se, o que gera tensões entre domínios (Goode, 1960). Esta leitura assenta em pressupostos da teoria dos papéis, segundo a qual a pressão para cumprir as expetativas dos emissores de papéis pode gerar incompatibilidades entre as exigências do papel profissional e as do papel familiar (Kahn et al., 1964). No seguimento desta perspetiva, o sistema de papéis trabalho-família foi conceptualizado como um arranjo interdependente que integra relações intrapessoais e interpessoais entre papéis e reconhece a permeabilidade assimétrica das fronteiras em função do género (Pleck, 1977).

Este enquadramento teórico abriu caminho a uma definição operacional de conflito trabalho-família que permanece canónica. Trata-se de um conflito de papéis em que as pressões dos domínios do trabalho e da família são, em certa medida, mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). Os

autores distinguiram, de modo seminal, três tipologias de conflito: (i) baseado no tempo, quando múltiplos papéis competem pelo tempo do indivíduo e o tempo despendido num papel não pode ser dedicado a outro; (ii) baseado na tensão, quando a tensão gerada num papel afeta o desempenho noutro e torna difícil cumprir as respetivas exigências; e (iii) baseado no comportamento, quando padrões comportamentais requeridos num papel são incompatíveis com as expetativas do outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985).

A investigação posterior reforçou a natureza bidirecional do fenómeno, reconhecendo que tanto o trabalho pode interferir na família como a família pode interferir no trabalho, com efeitos potencialmente assimétricos em ambas as direções (Frone, 2003). A evidência empírica acumulada demonstra, de forma consistente, que o conflito trabalho-família se associa a níveis mais elevados de sofrimento psicológico (Frone, 2000) e a níveis mais baixos de satisfação no trabalho e de satisfação com a vida (Kossek & Ozeki, 1998).

Um grau elevado de envolvimento psicológico num papel tende a traduzir-se em maior dispêndio de tempo e dedicação nesse domínio, o que dificulta a acomodação das exigências provenientes de outros papéis (Greenhaus & Beutell, 1985). Em concreto, o conflito interpapéis repercute-se negativamente não apenas na satisfação global com a vida, mas também num conjunto alargado de resultados associados ao trabalho, à esfera pessoal e ao stresse. Sirgy e Lee (2018) estruturam esta lógica em três momentos. Em primeiro lugar, quando as expetativas de papel se tornam incompatíveis, os indivíduos reportam níveis acrescidos de stresse psicológico, ansiedade e depressão, o que sinaliza perceções de insuficiência de recursos psicológicos e físicos para responder a exigências concorrentes (Greenhaus et al., 2001). Esse incremento de stresse e depressão associa-se negativamente à satisfação com a vida (Frone et al., 1992).

Em segundo lugar, a experiência de conflito gera insatisfação nos domínios em que os papéis colidem, com efeitos adversos sobre a satisfação global e sobre diversos indicadores relativos ao trabalho, à vida pessoal e ao stresse. Tal decorre do insucesso no desempenho esperado, uma vez que a sobrecarga e a interferência de papéis comprometem a eficácia e produzem afetos negativos nos respetivos domínios (Marks & MacDermid, 1996). Em terceiro lugar, perante o conflito interpapéis, os indivíduos tendem a reduzir o investimento de tempo, esforço e outros recursos nos papéis em tensão, o que revela menor propensão para um envolvimento integrado. Essa retração deteriora um conjunto alargado de resultados no trabalho, na vida pessoal e nos indicadores de stresse (Frone, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985).

Face à predominância da perspetiva do conflito, a literatura passou a enfatizar os benefícios potenciais associados à participação em múltiplos papéis (e.g., Barnett & Hyde, 2001; Greenhaus & Powell, 2006; Hanson et al., 2006; Marks, 1977; Wayne et al., 2007). O conceito de enriquecimento trabalho-família é habitualmente enquadrado pela teoria da acumulação de papéis, a qual postula que a participação em múltiplos papéis pode produzir resultados positivos para os indivíduos. À medida que os sujeitos se envolvem num determinado papel, esse envolvimento gera recursos suscetíveis de investimento noutro, o que melhora a experiência nesse domínio (Marks, 1977; Sieber, 1974).

Nesta linha, Greenhaus e Powell (2006) definem o enriquecimento trabalho-família como a medida em que as experiências vividas num papel melhoram a qualidade de vida no outro, nomeadamente no desempenho e no afeto. Os autores sustentam que o enriquecimento emerge quando os ganhos de recursos gerados no Papel A promovem um desempenho superior do indivíduo no Papel B. Mais precisamente, ocorre enriquecimento quando os recursos adquiridos num papel (competências e perspetivas, recursos psicológicos e físicos, capital social, flexibilidade e recursos materiais) melhoram diretamente o desempenho no outro papel, o que corresponde à via instrumental, ou quando o fazem de modo indireto, ao potenciar o afeto positivo, o que corresponde à via afetiva (Greenhaus & Powell, 2006).

A via instrumental encontra respaldo na literatura, que documenta como muitos trabalhadores reconhecem que a vida familiar lhes proporcionou novas formas de interação com colegas ou reforçou a capacidade de realizar múltiplas tarefas no trabalho (Crouter, 1984; Kirchmeyer, 1992; Ruderman et al., 2002). Como exemplo elucidativo, competências de resolução de conflitos adquiridas em ações de formação no contexto laboral podem, quando aplicadas na família, permitir gerir divergências com filhos, cônjuges ou outros membros do agregado de forma mais eficaz. De igual modo, a experiência de parentalidade tende a desenvolver paciência e autorregulação, qualidades que se traduzem em relações interpessoais mais eficazes nos ambientes de trabalho (Carlson et al., 2006).

Quanto à via afetiva, a análise de Rothbard (2001) revela que níveis mais elevados de atenção num domínio associam-se, de forma indireta, a um envolvimento mais intenso noutro, por intermédio do afeto positivo. Assim, um indivíduo que sai do trabalho num estado de humor favorável tende a responder de modo mais cordial, paciente e bem-disposto aos membros da sua família, o que pode, em última instância, elevar o seu afeto e o seu desempenho enquanto progenitor ou cônjuge.

Esta conceptualização foi posteriormente operacionalizada por Carlson et al. (2006), que desenvolveram e validaram uma escala de enriquecimento trabalho-família. De acordo com esta operacionalização, o

enriquecimento ocorre quando recursos gerados num domínio são transferidos para o outro, onde promovem desenvolvimento, afeto, capital psicossocial ou eficiência (Carlson et al., 2006).

A consolidação do conceito de enriquecimento foi acompanhada de evidências empíricas que documentam relações positivas com múltiplos indicadores de bem-estar, designadamente a melhoria da saúde mental e níveis mais elevados de satisfação familiar, com a vida e no trabalho (e.g., Edwards & Rothbard, 2000; Haar & Bardoel, 2008; Hanson et al., 2006; Hill, 2005).

Acresce que o enriquecimento trabalho-família, à semelhança do conflito trabalho-família, apresenta bidirecionalidade (Greenhaus & Powell, 2006). O enriquecimento do trabalho para a família ocorre quando as experiências profissionais aumentam a satisfação na vida familiar. De modo simétrico, o enriquecimento da família para o trabalho ocorre quando as experiências familiares contribuem para uma maior satisfação no trabalho (Greenhaus & Powell, 2006). A aprendizagem e as competências adquiridas num domínio podem ser transpostas para outros domínios, o que potencia o envolvimento e a eficácia em múltiplos papéis. A título ilustrativo, um indivíduo pode reconhecer que a experiência de parentalidade desenvolveu paciência e capacidade de autorregulação, competências que aplica de forma profícua no exercício de funções de gestão (Voydanoff, 2004).

Tal como sistematizado por Sirgy e Lee (2018), o princípio do enriquecimento de papéis estabelece que este processo promove a satisfação global com a vida. Colaboradores que experienciam níveis elevados de enriquecimento tendem a alcançar resultados positivos tanto na esfera profissional quanto na pessoal e a manifestar níveis superiores de bem-estar psicológico. Este efeito decorre de dois processos complementares. Em primeiro lugar, o enriquecimento de papéis facilita o desempenho nos domínios profissional e pessoal e, por essa via, sustenta níveis mais elevados de satisfação em ambos. As competências, os recursos psicológicos e os recursos materiais gerados num domínio são aplicados de modo eficaz a papéis noutro domínio, o que reforça a qualidade do desempenho e a perceção de realização (Hanson et al., 2006; Sirgy & Lee, 2018).

Em segundo lugar, indivíduos com elevado enriquecimento de papéis revelam menor propensão a experienciar stresse e ansiedade perante as exigências concorrentes dos diferentes papéis. A aplicação transversal de competências e recursos aos vários papéis sociais produz resultados mais favoráveis, expressos em menor sofrimento psicológico e em sentimentos mais fortalecidos de autoeficácia na gestão desses papéis (Sirgy & Lee, 2018).

Em estudos recentes, McNall et al. (2021) procuraram compreender de que modo o *mindfulness*, entendido como a frequência e a facilidade com que o indivíduo mantém a atenção no momento presente

(Brown & Ryan, 2003), ativa a via afetiva do enriquecimento trabalho-vida delineada por Greenhaus e Powell (2006). Os resultados demonstraram que níveis mais elevados de *mindfulness* associam-se a maior afetividade positiva, o que, por sua vez, potencia o enriquecimento trabalho-vida e se traduz em melhores resultados laborais, nomeadamente maior satisfação, menor exaustão emocional e menores intenções de saída. Com recurso a um modelo de mediação sequencial, o estudo corroborou empiricamente a via afetiva e destacou o potencial do *mindfulness* para a gestão eficaz de múltiplos papéis (McNall et al., 2021).

Estes resultados fornecem evidência inicial de que o *mindfulness* constitui um recurso psicológico na aceção de Greenhaus e Powell (2006). Nesse sentido, McNall et al. (2021) sugerem que as organizações considerem programas de formação orientados para o desenvolvimento do *mindfulness*, como forma de fortalecer recursos pessoais e, assim, elevar os níveis de afetividade positiva e de enriquecimento do trabalho-vida. Segundo os autores, embora sejam necessárias investigações adicionais, tais programas podem aumentar a satisfação no trabalho, mitigar a exaustão emocional e as intenções de saída, bem como melhorar o estado emocional dos colaboradores e o seu equilíbrio trabalho-vida.

Por fim, importa delimitar, conceptualmente, que o equilíbrio trabalho-vida constitui um constructo distinto do conflito e do enriquecimento (Bansal & Agarwal, 2020; Casper et al., 2018). Diversos autores defendem que o conflito e o enriquecimento operam como mecanismos de ligação que explicitam a forma como um papel afeta o outro, ao passo que o equilíbrio traduz uma apreciação global e holística da relação entre esferas (Edwards & Rothbard, 2000; Valcour, 2007). Por outras palavras, o conflito e o enriquecimento trabalho-família exprimem o grau em que um papel impacta o outro, em sentido negativo ou positivo, ao passo que o equilíbrio não enfatiza a medida em que o trabalho molda a vida ou a vida molda o trabalho (Carlson et al., 2009). Do ponto de vista das relações entre construtos, a evidência indica que o conflito e o enriquecimento predizem o equilíbrio trabalho-vida (Carlson et al., 2009; Haar, 2013).

2.1.3. *Boundary Theory*: Gestão das Fronteiras entre Trabalho e Vida Pessoal

Outra vertente da investigação sobre trabalho-vida incide na análise das dinâmicas de fronteira, reconhecida como eixo central de indagação. As questões nucleares relacionam-se com a forma como os indivíduos traçam as linhas de demarcação entre papéis e como se processam as transições entre eles (Ashforth et al., 2000). O interesse crescente decorre do adensamento da permeabilidade entre domínios, catalisado pela conectividade permanente, pela expansão do teletrabalho e pela realização de

tarefas profissionais no espaço doméstico, o que intensifica as transições e a sobreposição de papéis (Allen et al., 2014; Olson-Buchanan & Boswell, 2006).

Na sequência do exposto, a *Boundary Theory* descreve como os indivíduos gerem as fronteiras entre diferentes domínios da vida (Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996). Em particular, a teoria postula que os indivíduos criam, mantêm ou alteram essas fronteiras entre os papéis laborais e extralaborais, com vista à gestão das exigências associadas a esses papéis. A diferenciação espacial e temporal tem constituído, tradicionalmente, um mecanismo de demarcação de papéis. Assim, o papel de trabalhador é, em regra, desempenhado num local de trabalho e dentro de um horário específico, ao passo que os papéis extralaborais tendem a ser exercidos fora desse contexto, fora do horário laboral e em dias de descanso (Allen et al., 2014).

Ashforth et al. (2000) propuseram dois construtos centrais que moldam as transições entre domínios: flexibilidade e permeabilidade das fronteiras. A flexibilidade é definida como o grau de maleabilidade das fronteiras espaciais e temporais (Ashforth et al., 2000, p. 474). Corresponde à dimensão física da fronteira, pois permite que exigências emergentes num domínio sejam satisfeitas sem ancoragem estrita a um local ou a um tempo específicos, acomodando, assim, as necessidades de outro domínio. Nesta lógica, a fronteira do local de trabalho revela flexibilidade ao permitir que o colaborador se ausente a qualquer momento para comparecer a um compromisso familiar (Ashforth et al., 2000).

Por sua vez, a permeabilidade é definida como o grau em que um papel permite que alguém esteja fisicamente localizado no domínio desse papel, mas envolvido psicologicamente e/ou comportamentalmente noutro papel (Ashforth et al., 2000, p. 474). Trata-se da dimensão psicológica da fronteira, que se torna evidente quando o colaborador permanece mentalmente absorto em questões laborais enquanto executa tarefas domésticas. Em conjunto, a flexibilidade e a permeabilidade influenciam a interface entre domínios da vida (Ashforth et al., 2000; Kreiner, 2006). Cumpre ainda notar que as fronteiras podem apresentar simetria ou assimetria direcional, pelo que um domínio pode revelar-se mais permeável do que outro (Allen et al., 2014).

Um pressuposto adicional da *Boundary Theory* é que as fronteiras variam ao longo de um continuum que se estende entre elevada integração e elevada segmentação, no qual a maioria dos indivíduos se situa entre esses extremos (Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996). A direcionalidade constitui aqui uma consideração essencial, dado que o trabalho pode integrar-se na esfera pessoal e/ou a esfera pessoal no trabalho, sendo cada sentido independente do inverso (Ashforth et al., 2000).

Numa configuração de elevada integração, as fronteiras mostram-se particularmente flexíveis e/ou permeáveis, como sucede quando o trabalho se prolonga para o espaço doméstico, seja pela execução de tarefas laborais em casa, seja pela manutenção do pensamento orientado para questões profissionais no contexto familiar. Em contraponto, uma configuração de elevada segmentação caracteriza-se por fronteiras inflexíveis e/ou impermeáveis, observando-se, por exemplo, o exercício de funções no escritório entre as nove e as cinco, sem autorização para chamadas de natureza pessoal durante o horário de trabalho (Ashforth et al., 2000; Kreiner, 2006).

Ambas as configurações têm custos e benefícios. A segmentação reduz a sobreposição entre papéis, limita interrupções provenientes de outros domínios e favorece a compartimentação psicológica das identidades. Contudo, quando excessiva, pode dificultar as transições e a mudança de registo entre papéis (Ashforth et al., 2000). Por outro lado, a integração propicia transições mais fluidas, por vezes quase impercetíveis, mas acarreta maior propensão à sobreposição e pode intensificar o conflito decorrente de expectativas divergentes entre papéis (Ashforth et al., 2000).

Em termos empíricos, a segmentação efetiva surge associada a um menor conflito entre o trabalho e a família, bem como a níveis mais elevados de equilíbrio trabalho-família (Kinman & Jones, 2008; Kossek et al., 2006, 2012; Li et al., 2013; Powell & Greenhaus, 2010). Todavia, relaciona-se também com menor transferência positiva entre domínios, tanto do trabalho para a família (Powell & Greenhaus, 2010) quanto da família para o trabalho (Kossek et al., 2012).

Já a integração entre papéis associa-se ao esbatimento de fronteiras e a níveis mais elevados de conflito entre domínios (Ashforth et al., 2000; Kossek et al., 2005). Ashforth et al. (2000) assinalam que fronteiras mais permeáveis favorecem interrupções inesperadas, ampliam a ambiguidade quanto ao papel a desempenhar e reduzem as oportunidades de o indivíduo desligar-se completamente de um papel e concentrar-se plenamente noutro. Ainda assim, alguns estudos evidenciam que a integração de fronteiras se relaciona positivamente com o enriquecimento trabalho-família e família-trabalho e, de forma indireta, com níveis superiores de satisfação no trabalho e na vida, por meio dessas trajetórias de enriquecimento (Daniel & Sonnentag, 2016; Yasir et al., 2019).

Destarte, a teoria sustenta que os indivíduos diferem nas suas preferências quanto à integração ou à segmentação dos domínios. Alguns privilegiam a integração, como sucede quando se ausentam do local de trabalho para atender a exigências familiares ou quando, já em casa, continuam a refletir sobre matérias profissionais. Outros, pelo contrário, preferem preservar a segmentação, realizando o trabalho exclusivamente no escritório e evitando pensar em assuntos laborais no espaço doméstico (Ashforth et

al., 2000; Nippert-Eng, 1996). Em termos práticos, quem favorece a integração sente-se confortável com o atenuar, ou mesmo o eliminar, das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, ao passo que quem prefere a segmentação procura preservar separações temporais e físicas entre ambas as esferas (Ashforth et al., 2000).

Estas preferências podem divergir entre as duas dimensões das fronteiras: flexibilidade e permeabilidade. Assim, alguns indivíduos podem privilegiar elevada flexibilidade temporal no local de trabalho, o que denota elevada integração na dimensão da flexibilidade, e, simultaneamente, preferir não pensar em trabalho quando estão em casa, o que traduz elevada segmentação na dimensão da permeabilidade (Ashforth et al., 2000; Kreiner, 2006).

Kreiner et al. (2009) identificaram quatro categorias de táticas de gestão de fronteiras utilizadas pelos indivíduos para configurar o seu nível e estilo ideais de segmentação ou integração trabalho-casa: (i) táticas comportamentais, que consistem em recorrer a outras pessoas, designadamente solicitando apoio de terceiros; (ii) táticas temporais, que se traduzem no controlo do tempo de trabalho, por exemplo mediante a reserva de blocos temporalmente distintos para atividades laborais e extralaborais; (iii) táticas físicas, que implicam a adaptação das fronteiras materiais, como a manipulação deliberada do espaço físico; e (iv) táticas de comunicação, que dizem respeito ao estabelecimento de expectativas, incluindo a interpelação de quem viola as fronteiras definidas. Os autores acrescentam que a implementação combinada de múltiplas táticas produz um efeito sinérgico capaz de atenuar o conflito trabalho-família.

Para além das preferências individuais, importa considerar os fatores contextuais do local de trabalho, dado que influenciam a gestão das fronteiras (Kreiner, 2006; Rothbard et al., 2005). Embora a investigação tenha privilegiado o nível individual, através do escrutínio de preferências e estratégias, a gestão de fronteiras é igualmente condicionada pelo ambiente, nomeadamente por contextos sociais (Urs & Schmidt, 2018), normas organizacionais (Park et al., 2011) e exigências do trabalho (Poppleton et al., 2008).

Em certos contextos organizacionais admitem-se horários flexíveis e a resolução de questões familiares durante o período laboral, o que configura fronteiras flexíveis e permeáveis. Outros contextos exigem presença física no escritório em horários fixos e vedam chamadas de natureza pessoal nesse período, o que configura fronteiras inflexíveis e impermeáveis. Deste modo, não apenas os indivíduos diferem nas suas preferências de integrar ou separar, como também os locais de trabalho variam quanto ao grau em que proporcionam um ambiente propício à integração ou à segmentação (Kreiner, 2006; Rothbard et al., 2005).

Todavia, nem a integração nem a segmentação são, em si mesmas, intrinsecamente desejáveis ou indesejáveis. O que releva é o grau de ajustamento entre as preferências do indivíduo e o contexto que as acolhe (Kreiner, 2006). Em coerência com esta perspetiva, a *Boundary Theory* defende que os indivíduos tendem a sentir-se mais eficazes nos seus papéis laborais e extralaborais quando as suas preferências de gestão de fronteiras estão alinhadas com o ambiente em que se inserem (Chen et al., 2009; Cho, 2020; Kreiner, 2006; Rothbard et al., 2005).

Esta ideia inscreve-se na tradição do *person-environment fit*, há muito considerada essencial para o bem-estar individual (Edwards & Rothbard, 1999; Edwards et al., 2006; Kristof, 1996). Em particular, o *needs-supplies fit* designa a correspondência entre as necessidades e/ou valores psicológicos do indivíduo e o que o ambiente oferece para satisfazê-los. Na literatura sobre gestão de fronteiras, tem-se enfatizado uma forma específica de *needs-supplies fit* que concebe as preferências de integração/segmentação como uma necessidade e as características oferecidas pelo ambiente laboral como recursos que podem suprir essa necessidade (Kreiner, 2006).

Tais recursos podem materializar-se em características sociais e físicas objetivas do contexto, como a disponibilização de creche no local de trabalho, que favorece a integração, bem como em perceções subjetivas sobre o ambiente, como o grau em que a organização permite "desligar do trabalho" quando se está em casa, o que favorece a segmentação (Chen et al., 2009; Edwards & Rothbard, 1999; Kreiner, 2006).

Neste sentido, vários autores preconizam a integração entre a gestão de fronteiras e o *person-environment fit* (Edwards & Rothbard, 2005; Matthews et al., 2016; Piszczek & Berg, 2020). Dessa integração emerge o *boundary management fit* (Bogaerts et al., 2018; Kreiner, 2006; Kreiner et al., 2009), conceito que congrega ambas as abordagens e clarifica de que modo fatores individuais e contextuais se combinam na regulação das fronteiras. Em termos práticos, quando os indivíduos percecionam que o seu ambiente de trabalho lhes fornece os recursos necessários para gerir as fronteiras em consonância com as suas preferências, tendem a experienciar *boundary management fit* e os benefícios associados ao bem-estar (Cobb et al., 2025).

Diversos estudos apontam para a associação do *boundary management fit* à redução do conflito e do stresse trabalho-vida (e.g., Bogaerts et al., 2018; Chen et al., 2009; De Gieter et al., 2022; Kreiner, 2006), ao incremento do transbordo positivo (Chen et al., 2009) e a níveis superiores de satisfação profissional (Kreiner, 2006; Michel et al., 2022) e de satisfação familiar (De Gieter et al., 2022). Apesar

destes avanços, Cobb et al. (2025) defendem que o construto continua a carecer de uma definição global e consensual.

Para colmatar essa lacuna, Cobb et al. (2025) propõem a seguinte definição: *"o alinhamento entre as preferências, necessidades, capacidades e valores de um indivíduo em matéria de gestão de fronteiras e os fatores do seu ambiente que influenciam essa gestão, como a organização, o trabalho, os papéis que desempenha na vida e as pessoas com quem interage nesses domínios (e.g., familiares, colegas de trabalho e supervisores), bem como o ambiente físico"* (pp. 11, 24, tradução própria). Esta conceptualização aprofunda o quadro teórico do *boundary management fit*, ao clarificar as relações entre fatores pessoais e contextuais no âmbito da gestão de fronteiras.

Mais recentemente, a *Boundary Theory* tem sido aplicada a contextos de elevada permeabilidade, com destaque para a pandemia de COVID-19. Durante esse período, os papéis laborais e extralaborais entrelaçaram-se de forma inédita, com o trabalho a deslocar-se para casa e o espaço doméstico a acumular funções de lar e de escritório. Esse cenário adensou os desafios de gestão de fronteiras e de equilíbrio trabalho-vida para quem passou a atuar no regime remoto, em virtude da diluição das fronteiras entre papéis (Allen et al., 2021).

No teletrabalho, as fronteiras tradicionais entre domínios tendem a esbater-se. Para quem privilegia a segmentação, essa configuração mostra-se, em princípio, incongruente com as suas preferências e propensa ao desalinhamento, o que pode comprometer a obtenção de equilíbrio, ao passo que perfis mais integradores revelam maior facilidade de adaptação ao contexto doméstico (Allen et al., 2021; Rothbard et al., 2005). A evidência recolhida durante a pandemia indica que colaboradores com preferências mais baixas de segmentação apresentam resultados mais favoráveis na interface trabalho-família, com menos conflito e maior enriquecimento (Vaziri et al., 2020). Já os que preferem a segmentação revelam maior propensão a alterações adversas nessa interface, ainda que perfis integradores também possam incorrer em custos quando a sobreposição entre domínios se torna quase total (Shockley & Clark, 2020; Vaziri et al., 2020).

É neste quadro que Allen et al. (2021) analisaram a gestão de fronteiras entre trabalho e vida pessoal numa amostra de trabalhadores que transitaram para o regime remoto e examinaram a relação entre as preferências de integração-segmentação e o equilíbrio trabalho-vida. Ancorados na *Boundary Theory*, anteciparam menor equilíbrio entre quem preferia segmentação num contexto de elevado esbatimento espacial. Porém, os resultados não confirmaram essa expectativa, uma vez que a preferência pela segmentação se associou positivamente ao equilíbrio, relação que permaneceu estável ao longo do

período observado (Allen et al., 2021). Estes autores admitem que este resultado pode refletir uma maior predisposição da amostra para a segmentação, reforçada pelo contexto pandémico e pela experiência prolongada de trabalho remoto. A incidência do estudo sobre o equilíbrio trabalho-vida, e não apenas trabalho-família, também pode ter contribuído, pois contextos mais integrados permitem atividades extralaborais, como a prática de exercício, *hobbies* e lazer, que são mais compatíveis com esses ambientes do que com as responsabilidades familiares (Allen et al., 2021).

Num plano complementar, a existência de um espaço de trabalho dedicado em casa associou-se a níveis mais elevados de equilíbrio trabalho-vida. Este resultado sublinha a importância das condições físicas do ambiente doméstico, na medida em que um espaço próprio pode facilitar a delimitação de fronteiras, reforçar a privacidade e favorecer uma perceção mais clara de estar em contexto de trabalho (Allen et al., 2021).

Numa vertente qualitativa, Allen et al. (2021) identificaram as estratégias adotadas pelos trabalhadores remotos para demarcar domínios. De modo geral, as táticas temporais foram as mais frequentemente relatadas. Os participantes referiram desligar-se intencionalmente no final do dia e arrumar os instrumentos de trabalho, prática coerente com a literatura da recuperação, que enfatiza a necessidade de desligamento físico e psicológico para que o processo ocorra (Sonnentag & Fritz, 2007). Em paralelo, documentaram táticas físicas, nomeadamente a definição de uma área específica da casa para o trabalho e a decisão de não transportar materiais profissionais para espaços destinados à vida pessoal (Allen et al., 2021). Esta demarcação espacial é congruente com a evidência de que fronteiras físicas mais marcadas associam-se a um maior desligamento psicológico (Sonnentag et al., 2010).

2.1.4. Expansão do *Work-Life Balance*: Da Família à Pluralidade de Domínios Extralaborais

Não obstante os progressos alcançados, a literatura sobre equilíbrio trabalho-vida permanece desequilibrada. O foco tem recaído na díade trabalho-família, o que estreita o fenómeno e relega outros domínios extralaborais relevantes para segundo plano (Bansal & Agarwal, 2020; Casper et al., 2018; Haar et al., 2014; Keeney et al., 2013; Sirgy & Lee, 2018). Em resposta, vários autores reivindicam uma expansão efetiva do conceito, para que o polo "vida" deixe de ser entendido como sinónimo de papel familiar e passe a abarcar a pluralidade de domínios pessoais que configuram a experiência contemporânea (Casper et al., 2018; Frone, 2003; Haar et al., 2014). Nesta linha, torna-se pertinente recentrar a análise no *work-life balance*, e não apenas no *work-family balance*, pois o primeiro reflete com maior fidelidade as miríades de situações de vida pessoal e as decisões de envolvimento em papéis nas sociedades atuais (Hall et al., 2013).

Até à data, o estudo do *work-life balance* tem adotado, em larga medida, uma conceção restrita tanto de "trabalho" como de "vida", alheia aos desenvolvimentos recentes nos modos de vida, nas formas de organização do trabalho e nas relações de emprego (Kelliher et al., 2019). "Vida" surge, amiúde, reduzida ao cuidado de filhos dependentes, como se o equilíbrio se configurasse, sobretudo, como desiderato dos pais trabalhadores. "Trabalho", por seu turno, permanece ancorado no arquétipo do emprego tradicional: tempo integral, vínculo permanente, um único empregador e uma compreensão convencional do que o trabalho abrange. Daqui, resulta um corpus teórico-empírico que oferece apenas uma visão parcial das necessidades e das experiências de equilíbrio da força de trabalho (Kelliher et al., 2019).

Desde a sua génese, a investigação sobre o equilíbrio trabalho-vida privilegiou os desafios enfrentados por pais, em particular por mães, e, mais recentemente, por casais de dupla carreira com filhos dependentes. Na prática, grande parte do conhecimento acumulado permanece alicerçada na experiência das mães e, em menor medida, dos pais, o que limita o escopo empírico e conceptual (Eikhof et al., 2007; Kelliher et al., 2019; Özbilgin et al., 2011).

Consequentemente, permanece escasso o que sabemos sobre as preocupações de *work-life balance* daqueles sem filhos dependentes, que podem procurar compatibilizar o trabalho com outras dimensões valorizadas, incluindo cuidados com idosos, pessoas com necessidades especiais, animais de estimação, prosseguimento da formação académica e outras aprendizagens, *hobbies* e exercícios, manutenção e recuperação da saúde, bem como participação religiosa ou comunitária (Kelliher et al., 2019). De modo análogo, subsiste um défice de conhecimento acerca do WLB de quem se encontra em arranjos laborais não convencionais, que abrangem contratos de curta duração, trabalho a tempo parcial ou de zero horas, múltiplos empregos e trabalho por conta própria, entre os quais avulta o contingente crescente da *gig economy* (Deloitte, 2018; McKinsey Global Institute, 2016).

Uma omissão significativa na investigação disponível diz respeito às preocupações de *work-life* daqueles que não têm responsabilidades de cuidado de crianças (Eikhof et al., 2007; Gatrell et al., 2013; Özbilgin et al., 2011). Importa notar que trabalhadores mais jovens e mais velhos são, em geral, menos propensos a assumir tais responsabilidades e, por conseguinte, pouco se conhece sobre as suas necessidades específicas de WLB. No mesmo sentido, Wilkinson et al. (2017) mostram que profissionais e gestores que vivem sozinhos sentem que as suas necessidades de *work-life* são consideradas menos legítimas do que as dos colegas com filhos, em virtude da suposição de que o seu tempo extralaboral é inteiramente dedicado ao lazer. Em consonância, Notkin (2014) e Ryan e Kossek (2008) relatam menor sensibilidade dos empregadores às necessidades extralaborais de trabalhadores sem responsabilidades de cuidado

de crianças, decorrente da crença, frequentemente implícita, de que esses trabalhadores dispõem de mais tempo livre (Kelliher et al., 2019).

Além disso, a crescente heterogeneidade dos contextos laborais impõe uma consideração mais atenta da diversidade cultural e do modo como esta molda as experiências de *work-life balance*. Kamenou (2008) argumenta que a cultura integra a vertente "vida" e, por isso, deve ser incorporada na investigação sobre WLB. Num estudo realizado no Reino Unido, aquela autora mostra que mulheres de origem paquistanesa e bengalesa são frequentemente chamadas a prestar hospitalidade à família alargada e a amigos, além de dedicarem tempo substancial a eventos comunitários, como casamentos e funerais, o que pode comprometer o equilíbrio. No plano religioso, Sav (2019) observa que o Islão prescreve atos físicos de culto bem definidos, nomeadamente orações diárias e jejum, potencialmente conflituantes com obrigações laborais, e incentiva a assunção de múltiplos papéis para além do de trabalhador, como cônjuge, professor e voluntário, todos eles exigentes em termos de tempo e energia. Tendo em conta a relutância documentada de alguns empregadores em acomodar, de forma geral, a vida extralaboral (Kossek et al., 2010), solicitações para acomodar atividades não centradas no cuidado, como educação, responsabilidades culturais e *hobbies*, tendem, em particular, a enfrentar maior resistência (Kelliher et al., 2019).

À luz das considerações precedentes, Kelliher et al. (2019) defendem a necessidade de uma conceção mais ampla do que se entende por "vida", que transcenda as responsabilidades parentais. Essa ampliação deve igualmente contemplar configurações residenciais para além do modelo nuclear tradicional, incluindo pessoas que vivem sozinhas, pais solteiros e casais LGBTQ, com ou sem filhos. Ademais, com o prolongamento das carreiras associado ao aumento da esperança de vida, é expectável que mais trabalhadores procurem prosseguir interesses pessoais em paralelo ao trabalho, em vez de adiá-los para a reforma (Kelliher et al., 2019).

Por sua vez, Hirschi et al. (2020) enquadram o tema no paradigma das carreiras sustentáveis e adotam uma perspetiva de "vida como um todo". Argumentam que o domínio não laboral é multidimensional e inclui família, vida pessoal e comunidade, retomando a conceptualização e a medição das *Nonwork Orientations* (NWO) propostas por Hall et al. (2013), entendidas como o grau de preocupação com papéis de vida para além do trabalho. Nesta medida, a subdimensão "vida pessoal" define-se pela dedicação de tempo pessoal e pela prossecução de interesses pessoais, como *hobbies*, aprendizagem, artes e exercício físico. Com base em perfis latentes, Hirschi et al. (2020) demonstram que quem apresenta um perfil *whole-life*, que conjuga níveis elevados de NWO com compromisso com o papel de trabalho, reporta

maior enriquecimento entre trabalho-vida extralaboral. Este resultado sustenta uma leitura do equilíbrio trabalho-vida que, para além da família, confere primazia à vida pessoal, com especial atenção às práticas de autocuidado e de realização pessoal, bem como ao envolvimento comunitário.

No que respeita à decomposição dos domínios extralaborais, a maioria dos estudos que analisaram o equilíbrio trabalho-vida, sem privilegiar exclusivamente o domínio familiar, tratou o "não-trabalho" como uma categoria inespecífica. Isto é, concebeu a vida extralaboral em termos amplos, englobando simultaneamente esferas familiares e não familiares (Frone, 2003; Gragnano et al., 2020). Todavia, a consideração de domínios extralaborais específicos revela-se crucial para compreender as dinâmicas que influenciam o *work-life balance* numa população trabalhadora heterogénea. Com efeito, esses domínios podem assumir graus distintos de relevância e exercer impactos distintos na forma como o WLB é percecionado entre trabalhadores com características e necessidades diversas fora do trabalho (Keeney et al., 2013).

Neste sentido, Keeney et al. (2013) identificam oito domínios extralaborais: educação, saúde, lazer, amizades, relações românticas, família, gestão doméstica e envolvimento comunitário. A centralidade atribuída a cada domínio varia de pessoa para pessoa (Keeney et al., 2013) e, além disso, tende a evoluir ao longo do tempo em cada indivíduo, em função de alterações nos interesses e nas circunstâncias de vida (Super, 1980).

De forma convergente, a revisão de Bansal e Agarwal (2020) demonstra a necessidade de alargar o foco do *work-family* para o *work-life*, uma vez que outros aspetos da vida, como o lazer e as relações sociais, são igualmente afetados pelo trabalho e, em sentido inverso, influenciam o próprio trabalho. Posto isto, importa aprofundar estes domínios extralaborais, amiúde destacados pela literatura.

As amizades têm sido descuradas na investigação sobre trabalho-vida, apesar de constituírem uma fonte relevante de apoio social, distinta daquela provida pela família. Enquanto as relações familiares tendem a assentar em responsabilidade e obrigação, as amizades são voluntárias e escolhidas para satisfazer necessidades de afiliação, conexão social e pertença (Gonzalez et al., 2018). Sob vários aspetos, revelam-se menos exigentes do que a família, que é frequentemente geradora de obrigações normativas, constrangimentos temporais, dispêndio de energia e conflito trabalho-família (Feldman et al., 2012; Greenhaus & Powell, 2012). As amizades oferecem, em contrapartida, maior flexibilidade e podem constituir uma fonte relevante de companheirismo e suporte, com efeitos positivos no bem-estar (Pezirkianidis et al., 2023; Vieth et al., 2025). Convém, contudo, reconhecer que esses vínculos requerem tempo para se desenvolverem, serem cuidados e mantidos, pelo que os trabalhadores precisam de

condições que também acomodem os seus papéis e responsabilidades enquanto amigos (Gonzalez et al., 2018).

No plano organizacional, Gonzalez et al. (2018) defendem o reconhecimento explícito do papel das amizades extralaborais na vida dos colaboradores. Embora frequentemente ausentes do âmbito das políticas e programas de trabalho-vida, as amizades, à luz de uma perspetiva de enriquecimento do trabalho-vida, constituem um recurso fundamental para os indivíduos (Greenhaus & Powell, 2006). As organizações devem, portanto, admitir que o apoio emocional e instrumental, bem como outros recursos, são obtidos em redes de relações que vão além da família nuclear (Gonzalez et al., 2018). Uma conceção mais ampla e inclusiva dessas relações pode reforçar o vínculo organizacional e traduzir-se em resultados desejáveis, como a redução do absentismo e de comportamentos contraproducentes, o incremento da cidadania organizacional e a melhoria do desempenho (Kiazad et al., 2015; Lee et al., 2004; Mai et al., 2016).

No que respeita ao lazer, enquanto domínio central da vida dos indivíduos, este pode ajudar os colaboradores a aliviar o stresse, recuperar energia e melhorar o desempenho no trabalho, o que sustenta a sua relevância para a investigação organizacional (Cheng et al., 2021). As atividades de lazer ocorrem, em regra, em tempo discricionário, durante o qual os indivíduos podem dedicar-se a atividades intrinsecamente prazerosas e satisfatórias, associadas a recompensas inerentes à própria atividade (Lobo, 2006).

A literatura assinala que o trabalho expõe frequentemente os indivíduos a acontecimentos geradores de stresse, enquanto o lazer pode funcionar como mecanismo de *coping* face a essas pressões, existindo evidência consistente quanto aos seus efeitos benéficos (Iwasaki & Mannell, 2000; Iwasaki, 2003). Entre esses efeitos, destacam-se a atenuação do stresse laboral e a promoção de experiências de recuperação fora do trabalho (de Bloom et al., 2018; Iwasaki et al., 2002). Mais recentemente, o lazer tem sido também associado à promoção do bem-estar, bem como a formas de satisfação de natureza psicológica, fisiológica e social (Kim et al., 2024).

A função restauradora do lazer e a sua relevância para a reposição de energia no trabalho têm merecido atenção crescente. Patry et al. (2007) descrevem a participação em atividades de lazer como um intervalo de descanso que permite desligar temporariamente dos fatores de stresse, potenciar afetos positivos e reconstituir recursos internos. Consolida-se, assim, o reconhecimento dos benefícios do lazer na gestão das exigências laborais, na promoção de emoções positivas e na mitigação dos impactos adversos do trabalho (Iwasaki & Mannell, 2000; Liang, 2018; Petelczyc et al., 2018). Quando se observa uma

alternância adequada entre períodos de trabalho e de lazer, a participação nessas atividades não constitui um obstáculo ao desempenho e pode até potenciá-lo (Cheng et al., 2021).

As organizações assumem um papel decisivo no equilíbrio entre trabalho e lazer dos seus colaboradores. Observa-se a incorporação de benefícios associados ao lazer no portefólio de trocas entre empregadores e trabalhadores, incluindo horários flexíveis e períodos de férias, bem como subsídios para viagens e atividades de entretenimento, o que reflete uma leitura mais ampla das necessidades dos indivíduos (Deery & Jago, 2009; Guest, 2002; Lewis, 2003; Lin et al., 2013). Esta evolução traduz a passagem de apoios centrados exclusivamente no trabalho para trocas de recursos orientadas para o alívio do stresse, para a reposição de energia e para a promoção da saúde e do bem-estar através do lazer, em consonância com a lógica do *leisure coping* (Cheng et al., 2021; Iwasaki & Mannell, 2000).

Historicamente, a investigação privilegiou o conflito trabalho-lazer (Lin et al., 2013; Snir & Harpaz, 2002) e documentou a sua intensificação quando ocorre desequilíbrio no tempo dedicado ao trabalho, à família e ao lazer (Thompson & Bunderson, 2001), bem como a eclosão de tensão sempre que um domínio se sobrepõe a outro (Snir & Harpaz, 2002). A valorização crescente do lazer, particularmente saliente entre os mais jovens, veio, porém, reforçar leituras de complementaridade entre domínios e favorecer o reconhecimento de efeitos positivos recíprocos quando se alcança um ajustamento adequado entre as esferas de trabalho e de lazer, fato acompanhado por um progressivo esbatimento das fronteiras entre ambas (Cheng et al., 2021; Duerden et al., 2018).

Em síntese, impõe-se uma compreensão mais ampla e contemporânea do *work-life balance*, capaz de superar a tradicional dicotomia entre trabalho e família e de considerar a interseção entre o trabalho e a pluralidade de domínios da vida. Acresce, ainda, enfrentar o viés de parentalidade que tem pautado este campo, admitindo que o WLB é uma preocupação transversal e não circunscrita a quem tem filhos em idade dependente (Haar, 2013).

Esta reconceptualização tem implicações diretas para a política e a prática. Uma agenda de investigação de feição holística e abrangente favorece uma teorização mais robusta e orienta o desenho de políticas e práticas de recursos humanos capazes de apoiar a consecução de um WLB satisfatório numa força de trabalho cada vez mais diversa, gerando, em simultâneo, benefícios mais amplos para as organizações (Kelliher et al., 2019).

A este propósito, a evidência indica que a atenção dos empregadores ao equilíbrio trabalho-vida tem efeitos positivos na atração e retenção de trabalhadores e associa-se a atitudes laborais mais favoráveis,

em particular, a um maior compromisso organizacional e a maior satisfação no trabalho (Sirgy & Lee, 2018).

2.2. Relação entre o *Work-Life Balance* e a Satisfação no Trabalho

Na formulação seminal de Locke (1969, p. 317), a satisfação no trabalho é concebida como um estado emocional prazeroso decorrente da avaliação de que o próprio trabalho alcança ou facilita os valores profissionais do indivíduo, ao passo que a insatisfação traduz um estado emocional sem prazer quando o trabalho frustra ou obsta à consecução desses valores. Em desenvolvimento posterior, o autor precisou o conceito como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou das experiências de trabalho (Locke, 1976, p. 1300). Esta definição sublinha a natureza dual do construto, que integra, de modo indissociável, as componentes afetiva (sentir) e cognitiva (pensar).

No mesmo sentido, Weiss (2002) sustenta que a satisfação no trabalho é, no seu cerne, um juízo avaliativo global sobre o trabalho. Trata-se de uma apreciação da sua favorabilidade, geralmente situada num contínuo que vai do polo negativo ao positivo.

Uma questão central na investigação sobre atitudes face ao trabalho diz respeito ao nível de especificidade com que tais atitudes são medidas. Parte da literatura investigou atitudes globais relativas ao trabalho, à organização e ao contexto social em geral, enquanto outra parte privilegiou abordagens mais restritas, focadas em facetas específicas (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Judge et al., 2017). A satisfação global capta o juízo abrangente do indivíduo sobre o trabalho, através de medidas que solicitam uma apreciação sumária que integra múltiplas dimensões, tais como tarefa, remuneração, supervisão, colegas e oportunidades de promoção. Por outro lado, a abordagem por facetas isola componentes específicos da experiência laboral, o que permite avaliar o peso relativo de cada um na composição da satisfação global (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Nesta última perspetiva, o *Job Descriptive Index* firmou-se como instrumento matricial, ao definir cinco facetas nucleares: satisfação com o trabalho, com a supervisão, com os colegas, com a remuneração e com as promoções (Smith et al., 1969). A evidência acumulada indica, contudo, o papel preponderante da natureza do trabalho (que envolve desafio, autonomia, variedade e amplitude) como preditor mais consistente da satisfação global e de outros resultados relevantes, designadamente a retenção (Saari & Judge, 2004).

Definidos o construto e o respetivo modo de mensuração, cumpre agora identificar, de forma sintética, os seus antecedentes e consequências mais frequentes. Embora exista evidência de que as perceções

dos indivíduos acerca do trabalho são influenciadas por disposições pessoais, deve reconhecer-se o papel dos antecedentes situacionais da satisfação no trabalho, nomeadamente: (i) características do trabalho, nas quais as autoavaliações dos trabalhadores relativamente às cinco dimensões nucleares do *Job Characteristics Model* (variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*) se associam a níveis superiores de satisfação (Hackman & Oldham, 1976); (ii) características do ambiente social, em que o apoio de colegas e de supervisores se revela determinante para a avaliação global do trabalho (Jolly et al., 2021); (iii) liderança, na medida em que estilos e comportamentos de consideração e suporte por parte do superior hierárquico favorecem atitudes mais positivas, ao passo que práticas disfuncionais as deterioram; e (iv) práticas organizacionais, com especial relevo para perceções de justiça e políticas remuneratórias, cuja adequação sustenta a satisfação específica com a remuneração e, por arrastamento, a apreciação global do trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Quanto às consequências, a satisfação no trabalho associa-se a um conjunto amplo de desfechos comportamentais e organizacionais, designadamente: (i) desempenho na tarefa, para o qual a evidência aponta uma ligação substantiva entre satisfação e desempenho; (ii) comportamentos de cidadania organizacional, em que a satisfação global se relaciona de forma consistente com ações discricionárias que beneficiam a organização; e (iii) afastamento e comportamentos contraprodutivos, na medida em que atitudes negativas se ligam a fenómenos como afastamento psicológico, absentismo, intenções de saída e rotatividade efetiva (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Woznyj et al., 2022). Acresce que a satisfação no trabalho também se associa ao desempenho organizacional, dado que níveis mais elevados de satisfação dos trabalhadores se relacionam, em média, com maior satisfação dos clientes, produtividade e lucro, e com menores níveis de rotatividade e de acidentes (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Estabelecido o enquadramento teórico da satisfação no trabalho, torna-se pertinente analisar a sua relação com o *work-life balance*. Esclarece-se, desde logo, que a análise não se confina à satisfação no trabalho, porquanto a literatura convoca, de forma recorrente, um leque mais vasto de resultados.

A evidência empírica tem corroborado, de forma consistente, que o conflito trabalho-família se associa a consequências negativas, entre as quais se destacam níveis superiores de sofrimento psicológico e níveis inferiores de satisfação no trabalho e na vida (Frone, 2000; Kossek & Ozeki, 1998). Em contrapartida, a produção científica sobre enriquecimento trabalho-família tem documentado, de modo reiterado, efeitos benéficos, incluindo melhor saúde mental e níveis mais elevados de satisfação na esfera familiar, na vida e no trabalho (Edwards & Rothbard, 2000; Haar & Bardoel, 2008; Hanson et al., 2006; Hill, 2005).

Apesar do vasto corpo de investigação sobre o conflito e o enriquecimento trabalho-família, o WLB manteve-se relativamente subexplorado. Estudos posteriores procuraram colmatar essa lacuna e fortalecer a base empírica, ainda em consolidação (Haar & Brougham, 2022).

Neste contexto, o trabalho seminal de Carlson et al. (2009) demonstrou que o WLB se associa, em geral, a resultados nos domínios laboral e familiar, mesmo após o controlo dos efeitos do conflito e do enriquecimento trabalho-família. Não obstante, Haar (2013) criticou a circunscrição do debate à díade trabalho-família e propôs o recentramento conceptual no WLB enquanto noção mais ampla, que contempla compromissos de vida para além do papel familiar. Mostrou, ademais, que os benefícios do WLB são equivalentes entre pais e não pais, bem como entre trabalhadores casados e solteiros, o que contraria leituras restritivas do fenómeno. Sublinhou, ainda, a inadequação de considerar baixos níveis de conflito trabalho-família como indicador de WLB, por se tratar de constructos distintos, e acrescentou que o WLB atua como mediador do conflito trabalho-família (Haar, 2013; Haar et al., 2014).

Do ponto de vista teórico, Haar (2013) propõe a teoria do equilíbrio de papéis como um enquadramento idóneo para compreender como o equilíbrio entre papéis beneficia os trabalhadores. Nesta perspetiva, o elemento decisivo não reside na quantidade de papéis desempenhados, mas na perceção de harmonia na sua gestão. Uma orquestração bem-sucedida desses papéis favorece a aquisição e a preservação de recursos psicológicos, com destaque para o fortalecimento da autoestima. Deste modo, trabalhadores que percecionam maior equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional revelam maior aptidão para enfrentar as exigências inerentes à multiplicidade de papéis e tendem a apresentar resultados superiores, tanto no domínio laboral como no do bem-estar. Este mecanismo contribui para esclarecer o nexo entre WLB e satisfação no trabalho (Haar, 2013).

No plano empírico, Haar (2013) evidenciou associações positivas entre o WLB e a satisfação no trabalho e com a vida e, em sentido inverso, relações negativas com a exaustão emocional, a ansiedade e a depressão. É de salientar que tais efeitos persistiram após o controlo da influência do conflito e do enriquecimento trabalho-família, o que confirmou o WLB como preditor importante, mesmo após a consideração dos constructos já estabelecidos.

Para reforçar a consistência e a generalização externa das conclusões, Haar et al. (2014) replicaram estes resultados em sete amostras de seis países e sustentaram que o WLB constitui um fenómeno transversal entre culturas. No mesmo sentido, Brough et al. (2014), com base numa ampla amostra australiana e num desenho longitudinal, observaram associações positivas entre WLB e satisfação

familiar e profissional, bem como relações negativas com a tensão psicológica e com as intenções de saída.

Em trabalho subsequente, Haar e Brougham (2022) contribuíram para o avanço da literatura sobre o WLB ao examinar os seus antecedentes e consequências, dada a escassez de estudos empíricos sobre os fatores associados a este constructo. No domínio das consequências, constataram que o WLB se associa positivamente à satisfação no trabalho, ao compromisso afetivo e aos comportamentos de cidadania organizacional e negativamente às intenções de saída. Ademais, os efeitos relativos à cidadania organizacional e às intenções de saída revelaram-se integralmente mediados pelas atitudes laborais, com especial ênfase na satisfação no trabalho. Em conjunto, estas evidências reforçam o papel central do WLB como promotor de atitudes laborais favoráveis que, por sua vez, se traduzem em comportamentos organizacionalmente valorizados (Haar & Brougham, 2022).

Face a este corpo de resultados, justifica-se explicitar, ainda que sucintamente, como as organizações podem promover o WLB, com base nos principais preditores organizacionais sistematizados por Sirgy e Lee (2018).

No desenho do trabalho, a literatura converge em que determinadas condições favorecem o WLB, nomeadamente a redução de exigências e de pressão temporal, o aumento da autonomia e do controlo, a clarificação de papéis e a flexibilidade de horários. Em termos substantivos, a contenção da sobrecarga e da ambiguidade atenua o conflito entre papéis, ao passo que a autonomia decisória e a flexibilidade ampliam a capacidade de articular responsabilidades profissionais e extralaborais (Sirgy & Lee, 2018).

Em paralelo, diversos mecanismos de apoio organizacional associam-se à redução do conflito entre papéis, à melhoria do WLB e ao maior envolvimento em diferentes domínios da vida. Entre esses mecanismos incluem-se opções de trabalho flexível, como horários flexíveis e semana de trabalho comprimida, teletrabalho, *job sharing*, regimes a tempo parcial, políticas de licença familiar (parental, adoção e assistência a familiares dependentes), apoios aos cuidados de crianças e de idosos (incluindo creches no local e apoio financeiro e/ou informativo), programas de saúde e bem-estar e redes de apoio social no trabalho (Beauregard & Henry, 2009; Sirgy & Lee, 2018).

A investigação tem confirmado uma relação positiva entre as práticas organizacionais de promoção do equilíbrio trabalho-vida e os resultados individuais e organizacionais. No plano individual, estas práticas associam-se a maior satisfação no trabalho, menor intenção de rotatividade e níveis inferiores de stresse. No plano organizacional, relacionam-se com maior atração e retenção de talentos, maior retorno do investimento em capital humano, reforço do compromisso e da lealdade dos colaboradores, incremento

dos comportamentos de cidadania organizacional, melhor desempenho financeiro e ganhos de produtividade (Sirgy & Lee, 2018).

Por conseguinte, promover o WLB constitui uma estratégia eficaz para fortalecer atitudes laborais favoráveis, em especial a satisfação no trabalho. Requer-se, por parte das organizações, uma gestão proativa do equilíbrio trabalho-vida, com monitorização regular e avaliação da eficácia das políticas e práticas adotadas, a fim de potenciar os benefícios para trabalhadores e empregadores (Haar & Brougham, 2022). Esta necessidade assume particular acuidade entre as gerações mais jovens, tema aprofundado na secção seguinte.

2.3. Gerações Mais Jovens no Trabalho: Ênfase na Geração Z

Mannheim (1952) concebe a geração como um conjunto de indivíduos que partilham a mesma localização histórico-social. A coincidência temporal, por si só, não é suficiente. É necessária a exposição do grupo a acontecimentos formativos que lhe confiram efetividade geracional. A geração constitui-se como unidade social quando os seus membros, situados no mesmo horizonte histórico, participam e reagem a tais acontecimentos, o que sedimenta experiências comuns que moldam disposições, valores e uma identidade partilhada.

Partindo desta definição clássica, as coortes geracionais agregam indivíduos nascidos em períodos contíguos que vivenciam acontecimentos sociais e históricos relevantes em fases críticas do desenvolvimento (Schaie, 1965). Essas coortes são moldadas por forças amplas, nomeadamente família, pares, meios de comunicação, conjunturas económicas e sociais e cultura popular, que favorecem a formação de sistemas de valores comuns e distinguem quem socializou nesse período de quem cresceu em contextos temporais diferentes (Twenge et al., 2010).

A partir do exposto, a investigação tem-se centrado em apurar se prevalecem semelhanças ou diferenças entre gerações no que respeita a construtos laborais, bem como nas implicações que tais resultados podem acarretar para as organizações (Coates, 2017). No mesmo sentido, Lyons e Kuron (2014) referem que um corpo crescente de trabalhos de divulgação sustenta que uma compreensão mais precisa das gerações que coexistem no local de trabalho pode conduzir a melhorias no recrutamento e na retenção, na gestão da sucessão, na comunicação, no envolvimento dos colaboradores e na resolução de conflitos.

Não obstante o seu amplo uso, vários autores têm destacado fragilidades no conceito de gerações. Desde logo, questiona-se a validade transcultural, uma vez que muitas tipificações assentam em acontecimentos predominantemente norte-americanos, o que enfraquece a extrapolação para outros

contextos e torna duvidosa a generalização de traços atribuídos a coortes fora dos Estados Unidos (Brown, 2012; Egri & Ralston, 2004; Shragay & Tziner, 2011). Acresce o clássico problema idade-período-coorte. Diferenças imputadas a efeitos geracionais podem, na realidade, refletir maturação associada à idade ou variações próprias do período em que os dados foram recolhidos, o que se revela particularmente crítico em estudos transversais e compromete a atribuição de conclusões sobre efeitos geracionais (Costanza et al., 2017; Parry & Urwin, 2011).

Somam-se, ainda, dificuldades de operacionalização, patentes na indefinição das fronteiras entre coortes e na variabilidade das datas de início e de término reportadas, o que compromete a comparabilidade dos estudos e a consistência das inferências sobre diferenças intergeracionais (Costanza et al., 2012; Strauss & Howe, 1991). Adicionalmente, subsiste dissenso quanto à própria existência e à magnitude dos efeitos geracionais, com alguns estudos a não identificarem diferenças substantivas (Costanza et al., 2012; Costanza & Finkelstein, 2015), enquanto outros reportam diferenças pequenas, mas relevantes (Kowske et al., 2010; Lyons & Kuron, 2014; Lyons et al., 2015; Macky et al., 2008).

Para além destas fragilidades, White (2013) sublinha que a perspetiva geracional apresenta limitações enquanto registo dominante do discurso político. Ao tratar as gerações como categorias quase impermeáveis, próximas de marcadores como a raça ou a cultura, este enquadramento pode ocultar a diversidade interna. Nessa lógica, os indivíduos surgem como presos a uma localização social que não escolheram e como portadores de factos demográficos ou de opiniões não escolhidas, inscritas pelo tempo (White, 2013).

Apesar destas críticas, as rotulagens geracionais permanecem populares no discurso académico e organizacional (Ravid et al., 2025). Lyons e Kuron (2014) argumentam que os resultados de estudos *time-lag*, meta-analíticos e transversais fornecem prova de conceito suficiente para tratar a geração como variável no contexto laboral. De forma convergente, Ng e Parry (2016) defendem que há estudos suficientes para corroborar diferenças significativas e materialmente relevantes entre gerações no que respeita a valores laborais, atitudes e expectativas de carreira. Ng et al. (2018) concluem que, em virtude das experiências históricas vividas, cada geração exibe valores laborais distintivos, atitudes específicas face ao trabalho e expectativas de carreira próprias, o que se traduz em trajetórias profissionais diferenciadas.

Por último, ainda que vários autores critiquem a arbitrariedade e a inconsistência dos limites etários usados para definir gerações (Giancola, 2006; Parry & Urwin, 2011), Pilcher (1994) considera que a

precisão dessas fronteiras não é crucial, uma vez que as tendências geracionais acabam por emergir mesmo quando as delimitações são imprecisas.

2.3.1. Valores das Gerações Mais Jovens face ao Trabalho e à Vida

Na literatura recente, os *Millennials* e a Geração Z surgem, em geral, como as duas gerações mais jovens no ambiente de trabalho (Gabrielova & Buchko, 2021). Segundo Twenge (2023), os *Millennials* incluem os indivíduos nascidos entre 1980-1994, enquanto a Geração Z abrange os nascidos entre 1995-2012.

Estabelecida esta delimitação, importa precisar o conceito de valores laborais. Estes podem ser entendidos como crenças generalizadas acerca da desejabilidade relativa de diversos aspetos do trabalho (por exemplo, remuneração, autonomia, condições de trabalho) e dos resultados que dele decorrem (tais como realização, satisfação e prestígio) (Lyons et al., 2010). De modo geral, correspondem ao que cada indivíduo considera importante e desejável na sua vida profissional (Kuron et al., 2015).

A investigação tende a convergir em quatro domínios de valores laborais: (i) intrínsecos, referentes às satisfações inerentes ao conteúdo e ao processo do trabalho, como interesse, desafio, variedade, estimulação intelectual e desenvolvimento pessoal; (ii) extrínsecos, relativos a recompensas e condições tangíveis, nomeadamente remuneração, benefícios e segurança no emprego; (iii) sociais ou altruístas, centrados nas relações interpessoais no trabalho (com colegas e supervisores) e no desejo de ajudar os outros e contribuir para a sociedade; e (iv) de prestígio ou estatuto, associados a reconhecimento, influência, autoridade e poder (Kuron et al., 2015; Ng et al., 2018).

Há um vasto conjunto de evidências de que os valores laborais são determinantes no contexto organizacional, pois influenciam a satisfação no trabalho, o compromisso dos colaboradores e as atitudes gerais em relação ao trabalho (Chu, 2008; Gursoy et al., 2008). A convicção de que as diferenças geracionais se manifestam no local de trabalho fundamenta o pressuposto, amplamente difundido entre profissionais e consultores, de que coortes distintas requerem abordagens de gestão diferenciadas (Gursoy et al., 2008). Assim, compreender os valores das gerações mais jovens permite conceber ofertas de emprego e sistemas de recompensas mais atrativos (Ng et al., 2018; Twenge et al., 2010).

Em seguida, procede-se à análise dos valores laborais da Geração Y (*Millennials*), uma vez que a literatura assinala que a Geração Z partilha vários traços com a coorte precedente, embora revele padrões próprios de comportamento. Esta revisão oferece, por isso, uma contextualização pertinente (Schroth, 2019).

A Geração Y tende a atribuir grande importância a valores extrínsecos e a privilegiar oportunidades de progressão e percursos de carreira estruturados (Campione, 2015; Lyons & Kuron, 2014; Ng et al.,

2010; Twenge et al., 2010). Esta orientação coaduna-se com o apreço pelo desenvolvimento profissional e pelas recompensas financeiras, dimensões enraizadas nesta geração (De Hauw & De Vos, 2010), e convive com a ênfase nos valores intrínsecos ligados à aprendizagem e ao aperfeiçoamento de competências (Hansen & Leuty, 2012; Kuron et al., 2015).

No plano dos valores sociais, a evidência é menos unívoca. Alguns estudos apontam para a relevância do apoio entre pares e da dimensão relacional do trabalho (Campione, 2015; Ng & Burke, 2006; Ng et al., 2010), enquanto outros sugerem um declínio da centralidade destes valores, dado que muitos *Millennials* satisfazem necessidades relacionais através de redes extralaborais (Twenge et al., 2010). De modo análogo, os valores altruístas tendem a ser sobrestimados no discurso popular. Embora a Geração Y seja por vezes retratada como socialmente consciente, os dados indicam menor valorização do altruísmo, da filantropia e da conservação ambiental, o que, em média, reflete uma orientação mais individualista e centrada no êxito (Ng & Parry, 2016; Twenge & Campbell, 2008; Twenge et al., 2012).

Em contrapartida, o lazer é um valor particularmente saliente para esta geração, que tende a atribuir menor centralidade ao trabalho em relação às gerações anteriores (Ng & Parry, 2016; Twenge et al., 2010). Por conseguinte, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal ganha relevo, na medida em que a Geração Y privilegia a flexibilidade (por exemplo, horários flexíveis) e a liberdade na gestão do tempo, com o propósito de evitar cargas horárias excessivas e horários irregulares (Campione, 2015; Cennamo & Gardner, 2008). Nota-se também uma atenção moderada à segurança no emprego, coerente com alguma aversão ao risco, ainda que a importância atribuída à estabilidade profissional pareça decrescer nas coortes mais jovens (Guillot-Soulez & Soulez, 2014; Lyons & Kuron, 2014).

Tendo presente o enquadramento traçado para a Geração Y, centra-se agora a atenção na Geração Z, coorte que sucede aos *Millennials* e cuja inserção nas organizações é relativamente recente. A evidência disponível sobre os seus valores permanece incipiente (Gabrielova & Buchko, 2021; Maloni et al., 2019).

Entre os contributos existentes, destaca-se o estudo de Maloni et al. (2019) com estudantes de negócios da Geração Z, concebido para mapear as expectativas de carreira e os valores laborais. Os resultados evidenciam uma orientação intrínseca ancorada na busca de significado e impacto, bem como na possibilidade de observar resultados concretos do próprio trabalho. No domínio extrínseco, sobressaem a progressão e a remuneração, ao passo que o estatuto e o respeito têm menor centralidade. Observa-se ainda valorização da estabilidade futura, expressa em segurança no emprego, proteção na velhice e benefícios de saúde. A dimensão social apresenta menor saliência relativa, com prioridade inferior atribuída à formação de amizades, ao contacto interpessoal e à afinidade com os colegas. No que respeita

ao lazer, o tempo dedicado a atividades extralaborais indica uma importância moderada, em linha com indícios de menor centralidade do trabalho entre as gerações mais jovens (Maloni et al., 2019). Importa, contudo, sublinhar que a generalização destes resultados exige prudência, dado o âmbito geográfico restrito da amostra, o que limita a extrapolação para outras regiões e, sobretudo, para contextos internacionais (Maloni et al., 2019).

Em complemento, a síntese de Schroth (2019) descreve a Geração Z como fortemente orientada para a realização, com apreço pelo desenvolvimento contínuo, pela progressão e por contextos em que suas ideias são efetivamente ouvidas. Ganham igualmente relevo os princípios de igualdade, diversidade e inclusão, coerentes com a maior heterogeneidade demográfica desta coorte. Além disso, surge a indicação de níveis mais elevados de ansiedade e depressão nesta geração, o que justifica a pertinência de medidas de saúde e bem-estar, de *feedback* bidirecional e de práticas de *coaching*. Por outro lado, a socialização digital favorece a comunicação mediada por tecnologia e pode expor lacunas nas competências interpessoais presenciais (Schroth, 2019).

A revisão de Barhate e Dirani (2022) reforça e amplia este retrato. No plano intrínseco, a Geração Z privilegia o propósito, o reconhecimento, a concretização de ideias e o desenvolvimento de competências. No plano extrínseco, destacam-se a estabilidade (que inclui segurança no emprego, benefícios de saúde e regimes de reforma) e a remuneração competitiva, que, todavia, não se configura como critério exclusivo. As condições organizacionais mais valorizadas combinam equilíbrio trabalho-vida e flexibilidade, preferencialmente em ambientes culturalmente congruentes e percebidos como atrativos. Verifica-se, adicionalmente, preferência por mentoria e por oportunidades de progressão que também contemplem trajetórias laterais. Em termos relacionais, coexistem o apreço por relações de equipa positivas e a atração por modalidades de trabalho independentes, o que sugere preferências contextuais e não monolíticas. Por fim, o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais desponta como fator associado à motivação e à satisfação (Barhate & Dirani, 2022).

2.3.2. Valorização do *Work-Life Balance* pela Geração Z

Conforme se expôs em momento anterior, a evidência aponta para uma inflexão geracional na centralidade atribuída ao trabalho, a par da ascensão do equilíbrio trabalho-vida como critério determinante na avaliação de oportunidades profissionais. Com efeito, Twenge et al. (2010) documentam a erosão da centralidade do trabalho entre as coortes mais jovens, fenómeno que o discurso popular condensa na transição de "viver para trabalhar" para "trabalhar para viver". Os autores acrescentam que o desejo de lazer e de melhor *work-life balance* surge antes da constituição de família entre jovens

trabalhadores. Consequentemente, preconizam que as políticas não se limitem a medidas voltadas a pais com responsabilidades de cuidado e também prevejam tempo livre para viajar e para o convívio social (Twenge et al., 2010).

No inquérito global da Deloitte (2025), os participantes da Geração Z atribuem primazia ao WLB face à ascensão hierárquica e situam-no, juntamente com a aprendizagem e as oportunidades de progressão, entre os três principais motivos de adesão ao empregador. A manutenção de um bom WLB figura, assim, entre os objetivos nucleares de carreira da Geração Z. De igual modo, a procura de uma articulação trabalho-vida mais favorável e de horários flexíveis é frequentemente invocada como motivo para a mudança de setor, de função ou de entidade empregadora. Ademais, a satisfação com o equilíbrio associa-se a níveis superiores de bem-estar e felicidade no trabalho, o que se traduz em expectativas de suporte por parte das chefias e na adoção de práticas organizacionais que favoreçam a conciliação entre as esferas profissional e pessoal (Deloitte, 2025).

Na mesma linha, vários estudos convergem na identificação do WLB como aspiração explícita da Geração Z, estreitamente associado à flexibilidade horária e à adoção de modalidades de trabalho remoto (Barhate & Dirani, 2022). Além disso, as organizações que o promovem revelam maior probabilidade de atrair e reter jovens profissionais (Barhate & Dirani, 2022). De forma concordante, Osorio e Madero (2025) demonstram a preferência consistente da Geração Z por arranjos híbridos e explicam a respetiva atratividade pelo valor atribuído ao equilíbrio trabalho-vida e ao bem-estar pessoal. Os autores sublinham a importância da integração entre esferas e da salvaguarda da saúde mental, bem como o desejo de limites claros e a necessidade de desligamento psicológico do trabalho.

De acordo com os dados da Randstad (2025), o WLB ocupa, sem precedentes, a posição cimeira entre os critérios de valorização do emprego, suplantando a remuneração. Essa preeminência é especialmente pronunciada entre os mais jovens, mormente na Geração Z. A mesma fonte relata uma perceção amplamente favorável do equilíbrio trabalho-vida e assinala avanços nítidos na flexibilidade temporal e espacial, o que sinaliza a normalização destas práticas e uma latitude acrescida para integrar o trabalho na vida pessoal (Randstad, 2025).

2.4. Síntese Crítica e Lacuna de Investigação

Cumpre, por fim, sintetizar os principais contributos da literatura, com vista a clarificar o estado atual do conhecimento, explicitar a lacuna de investigação e delimitar o posicionamento teórico do presente estudo.

A revisão da literatura permitiu, antes de mais, reconhecer que o conceito de *work-life balance* evoluiu para uma compreensão mais ampla, menos circunscrita ao paradigma tradicional do conflito trabalho-família. O equilíbrio passou, assim, a ser entendido como uma construção subjetiva, dinâmica e multidimensional. Deixou de se limitar apenas à gestão de fronteiras entre papéis e passou a incluir a possibilidade de investir de forma satisfatória em domínios extralaborais valorizados pelo indivíduo, em consonância com as suas prioridades de vida (Bansal & Agarwal, 2020; Casper et al., 2018; Kalliath & Brough, 2008; Kelliher et al., 2019). À luz desta evolução, o *work-life balance* afirma-se como uma dimensão central da experiência contemporânea do trabalho, quer pela sua relevância intrínseca para a qualidade de vida, quer pela sua associação a resultados laborais positivos, entre os quais se destaca a satisfação no trabalho (Haar et al., 2014; Sirgy & Lee, 2018).

Paralelamente, a literatura assinala que a Geração Z tende a valorizar particularmente o equilíbrio trabalho-vida. Esta orientação surge frequentemente associada à procura de flexibilidade, à preservação da saúde mental e à recusa de uma centralidade absoluta do trabalho na vida (Barhate & Dirani, 2022; Osorio & Madero, 2025). Esta tendência deve, contudo, ser lida com prudência, dado que a literatura sobre gerações tem sublinhado os riscos de homogeneização interna e a dificuldade de distinguir entre efeitos de idade, de coorte e de período histórico (Costanza et al., 2012; Parry & Urwin, 2011). Ainda assim, a recorrência desta associação sugere que o *work-life balance* poderá desempenhar um papel relevante na forma como os trabalhadores mais jovens vivem e avaliam o trabalho.

É precisamente da articulação entre estes contributos que emerge a lacuna a que o presente estudo procura responder. A evidência acumulada demonstra que o *work-life balance* constitui um fator explicativo da satisfação no trabalho (Haar, 2013; Haar & Brougham, 2022). Em simultâneo, estudos recentes indicam que a Geração Z atribui grande importância ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Barhate & Dirani, 2022; Deloitte, 2025). Permanece, contudo, pouco claro de que modo esta geração concebe o equilíbrio e como o relaciona com a satisfação no trabalho, sobretudo nas fases iniciais do percurso profissional. Por outras palavras, sabe-se que o *work-life balance* é relevante e que a Geração Z o valoriza, mas a compreensão dos significados que estes jovens lhe atribuem e da forma como esses significados se articulam com a satisfação no trabalho continua limitada.

É neste contexto que o presente estudo se inscreve. Ao privilegiar a perspetiva subjetiva de trabalhadores da Geração Z, a investigação procura compreender como conceptualizam o equilíbrio trabalho-vida e de que modo essa conceção ultrapassa a lógica tradicional do trabalho-família. Em termos teóricos, espera-se que contribua para aprofundar a compreensão do *work-life balance* enquanto experiência vivida e para

clarificar o seu papel na satisfação no trabalho. Pretende, igualmente, oferecer uma leitura mais densa e menos estereotipada da Geração Z, assente numa compreensão situada da sua experiência profissional.

3. Metodologia

3.1. Posicionamento Metodológico

Toda a investigação assenta num paradigma, entendido como um conjunto de crenças e pressupostos que orienta a ação do investigador e enquadra a forma como este concebe a realidade social, o conhecimento e o próprio processo de investigação (Denzin & Lincoln, 2018). Em sentido próximo, Creswell (2014) recorre ao termo *worldview* para designar a orientação filosófica geral que o investigador transporta para o estudo e que influencia as opções metodológicas adotadas.

O presente estudo inscreve-se no paradigma interpretativo, que privilegia a compreensão da ação humana a partir dos significados que os próprios atores lhe atribuem em contextos sociais concretos (Coutinho, 2014). Em contraste com o posicionamento epistemológico positivista, centrado na previsão e na generalização dos fenómenos, o interpretativismo sustenta que os mundos sociais não podem ser apreendidos segundo a lógica das ciências naturais. Tal transposição tende a empobrecer a complexidade da experiência humana e dos sentidos a ela associados (Coutinho, 2014; Saunders et al., 2019).

Adota-se, assim, uma orientação construtivista. Parte-se do entendimento de que a realidade social não constitui uma entidade única, objetiva e independente do sujeito, mas uma realidade múltipla, interpretada e socialmente construída pelos indivíduos a partir das suas experiências e dos contextos em que se inserem (Coutinho, 2014; Creswell, 2014). Neste sentido, a investigação não visa a formulação de leis gerais, mas a compreensão dos significados que os participantes atribuem às suas vivências e ao mundo social que interpretam.

No plano epistemológico, o construtivismo assenta numa perspetiva transacional, segundo a qual o conhecimento se produz na relação entre o investigador e os participantes (Denzin & Lincoln, 2018). Daqui resulta o reconhecimento de que os valores, as crenças e as experiências do investigador influenciam o processo interpretativo, o que exige uma postura reflexiva ao longo de toda a investigação (Creswell, 2014; Saunders et al., 2019). Por conseguinte, a produção de conhecimento assume um caráter necessariamente interpretativo e situado.

Este posicionamento mostra-se coerente com o presente estudo. A questão de partida que o orienta não procura medir o equilíbrio trabalho-vida como variável objetiva, nem testar relações causais entre constructos previamente definidos. O seu propósito consiste, antes, em compreender de que modo os trabalhadores da Geração Z concebem o equilíbrio trabalho-vida e como o relacionam com a satisfação

no trabalho. Trata-se, portanto, de aceder a perceções e interpretações subjetivas, situadas em trajetórias e contextos concretos.

É neste quadro que se inscreve a investigação qualitativa. Denzin e Lincoln (2018) descrevem-na como uma atividade situada que coloca o observador no mundo e consiste num conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam esse mundo visível. Já Creswell (2014) caracteriza-a como uma abordagem orientada para explorar e compreender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Em regra, esta abordagem assenta na recolha de dados em contextos naturais, no recurso a questões abertas e em procedimentos analíticos de natureza indutiva, que permitem desenvolver interpretações a partir dos materiais empíricos recolhidos.

No contexto deste estudo, a opção por uma abordagem qualitativa decorre diretamente do propósito que o orienta. Mais do que apurar frequências ou testar hipóteses previamente formuladas, procura-se captar a complexidade das experiências relatadas e os significados atribuídos ao equilíbrio trabalho-vida e à sua relação com a satisfação no trabalho.

Assim, o posicionamento metodológico adotado assegura coerência entre os pressupostos paradigmáticos do estudo, a natureza da questão de investigação e as opções metodológicas subsequentes. É, pois, a partir desta posição interpretativa, de orientação construtivista, que se justificam os métodos de recolha de dados e de análise adotados, que serão apresentados nas secções seguintes.

3.2. Método de Recolha de Dados

Optou-se pela entrevista de investigação qualitativa como método de recolha de dados, por permitir compreender o mundo a partir do ponto de vista dos participantes, explicitar o significado das suas experiências e aceder ao seu mundo vivido antes de explicações de natureza científica (Kvale & Brinkmann, 2009).

Embora se aproxime, na forma, das conversas do quotidiano, a entrevista de investigação distingue-se por constituir uma conversa profissional, orientada por um propósito definido e por uma lógica analítica. Não corresponde a uma interação espontânea entre interlocutores em posição de igualdade, uma vez que compete ao investigador enquadrar a interação, introduzir os temas, formular as perguntas e acompanhar criticamente as respostas. Nesta perspetiva, o conhecimento constrói-se na própria relação entre entrevistador e entrevistado, em função dos objetivos do estudo (Kvale & Brinkmann, 2009).

A entrevista qualitativa privilegia relatos pormenorizados, expressos em linguagem comum, e trabalha com palavras, não com números. O seu propósito não reside na quantificação, mas na produção de

descrições significativas da experiência vivida. Neste contexto, a precisão descritiva e o rigor interpretativo dos significados assumem lugar central, o que favorece a atenção a situações e ações concretas, em detrimento de formulações excessivamente gerais (Kvale & Brinkmann, 2009).

No âmbito da entrevista qualitativa, recorreu-se à modalidade semiestruturada. Esta caracteriza-se pela existência de um conjunto de questões ou tópicos previamente definidos, sem reduzir a interação a uma sequência rígida e padronizada. O entrevistado dispõe de liberdade na forma de responder; a ordem das perguntas pode ser ajustada no decurso da entrevista e podem ser introduzidas novas questões a partir do que é dito pelo participante. Ainda assim, os temas centrais tendem a ser abordados de forma relativamente consistente entre entrevistas, o que permite articular flexibilidade e comparabilidade (Bryman, 2012). Esta opção revelou-se adequada ao presente estudo, dado que a investigação partiu de um foco temático claro e requereu abertura suficiente para captar os significados atribuídos pelos participantes aos fenómenos em análise.

A entrevista foi orientada por um guião escrito (Apêndice A), elaborado com base na questão de partida, nos objetivos específicos e nos principais eixos temáticos. O guião integrou um conjunto inicial de questões de caracterização sociodemográfica e organizou-se em cinco blocos temáticos: significado e experiência do equilíbrio trabalho-vida; domínios extralaborais e prioridades pessoais; gestão das fronteiras trabalho-vida; satisfação no trabalho e relação com o equilíbrio trabalho-vida; e perspetiva geracional e implicações organizacionais. A qualidade deste instrumento assume particular importância, na medida em que se repercute diretamente tanto na condução da entrevista quanto na análise dos dados recolhidos (Kallio et al., 2016).

A elaboração das perguntas exigiu especial cuidado. Privilegiaram-se questões abertas, claras, breves e centradas no participante, de modo a favorecer respostas mais desenvolvidas e a evitar formulações excessivamente fechadas ou sugestivas. Procurou-se, igualmente, que cada questão incidisse sobre um único aspeto, a fim de facilitar a compreensão e promover respostas mais precisas e aprofundadas (Kallio et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2009). Importou, além disso, assegurar que a formulação das perguntas favorecesse uma interação fluida e respeitosa, compatível com o caráter relacional da entrevista qualitativa (Kvale & Brinkmann, 2009).

A aplicação do guião pautou-se pela flexibilidade inerente à entrevista semiestruturada, o que permitiu ajustar a ordem das questões, omitir perguntas já respondidas e introduzir novas perguntas sempre que se revelou necessário clarificar ou aprofundar aspetos relevantes. A condução da entrevista implicou, assim, não só a formulação das questões previstas no guião, mas também a escuta ativa e o recurso a

perguntas de seguimento, essenciais para aprofundar os significados expressos pelos participantes e desenvolver os seus relatos (Kvale & Brinkmann, 2009). Deste modo, assegurou-se a cobertura dos tópicos centrais sem comprometer a abertura a dimensões não antecipadas no decurso da entrevista (Bryman, 2012; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Kallio et al., 2016).

Do ponto de vista ético, a investigação baseada em entrevistas requer atenção ao longo de todo o processo, desde a formulação do estudo até à análise e à redação do relatório final. Entre as exigências centrais destacam-se o consentimento informado, a voluntariedade da participação, o direito de desistência e a salvaguarda da confidencialidade (Kvale & Brinkmann, 2009). A literatura sublinha, de igual modo, a importância de garantir procedimentos adequados de anonimização e de proteção da informação recolhida (King et al., 2019). A forma como estes princípios foram acautelados neste estudo será descrita no subcapítulo relativo aos procedimentos de recolha e preparação dos dados.

3.3. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é composta por 22 participantes, todos pertencentes à Geração Z e inseridos no mercado de trabalho à data da entrevista. A sua caracterização é relevante, na medida em que permite situar o contexto sociodemográfico e profissional a partir do qual os participantes refletem sobre o equilíbrio trabalho-vida e a satisfação no trabalho. Mais do que uma descrição meramente formal, esta secção apresenta o perfil do grupo que sustenta a análise e clarifica o contexto empírico do estudo.

A amostragem foi realizada de forma intencional e não probabilística, adequada à investigação qualitativa, com foco na relevância dos participantes para a questão de pesquisa e para os objetivos. A seleção não procurou a representatividade estatística, mas, sim, incluir participantes com trajetórias e experiências profissionais que pudessem contribuir para uma reflexão fundamentada sobre o fenómeno estudado. Essa abordagem está alinhada com o objetivo de explorar significados, perceções e experiências subjetivas, em vez de quantificar tendências na população (Bryman, 2012).

A amostra foi definida com base em três critérios de inclusão. Em primeiro lugar, os participantes deveriam pertencer à Geração Z, aqui entendida como o conjunto de indivíduos nascidos entre 1995 e 2012, em linha com a delimitação adotada na revisão da literatura (Twenge, 2023). Em segundo lugar, deveriam possuir pelo menos 12 meses de experiência profissional remunerada, contínua ou acumulada. Em terceiro lugar, deveriam encontrar-se a exercer atividade profissional à data da entrevista. Deste modo, o estudo incidiu sobre o segmento mais velho da Geração Z, isto é, sobre jovens adultos já

inseridos no mercado de trabalho e com experiência profissional suficiente para refletir de forma fundamentada sobre o equilíbrio trabalho-vida e a sua relação com a satisfação no trabalho.

Apesar de assentar em critérios comuns, a amostra apresenta diversidade interna em dimensões relevantes para o objeto de estudo. Com efeito, os participantes diferenciam-se quanto ao sexo, à escolaridade, às funções desempenhadas, à situação contratual, ao regime de trabalho, ao tipo de horário, à carga horária semanal, ao tempo de experiência profissional e à situação de coabitação. Esta heterogeneidade é metodologicamente valiosa por permitir captar experiências distintas do equilíbrio trabalho-vida no interior de uma mesma geração, sem comprometer a coerência do grupo estudado. A amostra combina, assim, unidade geracional e diversidade contextual, aspeto importante numa investigação que pretende compreender perceções e significados situados.

Para sistematizar o perfil da amostra, a Tabela 1 apresenta as principais variáveis sociodemográficas, profissionais e contextuais consideradas relevantes para o estudo.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Participante	Idade	Sexo	Nível de escolaridade	Profissão/Função atual	Situação contratual	Regime de trabalho	Tipo de horário	Carga horária semanal	Experiência profissional total	Permanência na função atual	Situação de coabitação
Z01	24	M	Licenciatura	Professor de filosofia	Contrato a termo	Presencial	Fixo	25	2 anos	2 anos	Vive com os pais
Z02	24	M	Licenciatura	Técnico de recursos humanos	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	4 anos	1 ano e 6 meses	Vive com colegas de casa
Z03	25	F	Licenciatura	Contabilista	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	3 anos	3 anos	Vive com os pais
Z04	25	F	Mestrado	Senior Change Management Specialist	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	2 anos e 6 meses	4 meses	Vive com os pais
Z05	30	M	Ensino secundário	Operador de loja	Contrato sem termo	Presencial	Fixo	40	7 anos	6 anos	Vive com companheiro/a
Z06	25	M	Mestrado	Engenheiro mecânico	Contrato sem termo	Presencial	Fixo	40	2 anos	2 anos	Vive com companheiro/a
Z07	25	F	Ensino secundário	Técnica de controlo de qualidade	Contrato sem termo	Híbrido	Fixo	40	6 anos	1 ano	Vive com os pais
Z08	25	F	Mestrado	Psicóloga	Trabalho independente	Híbrido	Flexível	40	7 anos	1 ano	Vive com os pais
Z09	25	F	Mestrado	Engenheira têxtil	Contrato sem termo	Presencial	Fixo	40	2 anos	8 meses	Vive com companheiro/a
Z10	23	F	Licenciatura	Enfermeira	Trabalho independente	Presencial	Por turnos	40 a 50	2 anos e 6 meses	1 ano e 6 meses	Vive com os pais
Z11	25	F	Mestrado	Gestora de projetos	Contrato sem termo	Presencial	Fixo	40	3 anos	2 anos e 6 meses	Vive com os pais

Tabela 1 - Continuação

Participante	Idade	Sexo	Nível de escolaridade	Profissão/Função atual	Situação contratual	Regime de trabalho	Tipo de horário	Carga horária semanal	Experiência profissional total	Permanência na função atual	Situação de coabitação
Z12	28	M	Ensino secundário	Adjunto de vereador (Câmara Municipal)	Cargo por nomeação política	Presencial	Flexível	50	11 anos	2 meses	Vive com os pais
Z13	26	M	Licenciatura	Software Developer	Contrato sem termo	Teletrabalho	Fixo	36	5 anos	4 anos	Vive com os pais
Z14	25	F	Licenciatura	Talent Acquisition People Services HR Trainee	Contrato de estágio	Híbrido	Flexível	40	3 anos	7 meses	Vive com colegas de casa
Z15	23	M	Licenciatura	Bancário	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	5 anos	4 meses	Vive com os pais
Z16	26	M	Licenciatura	Motorista de autocarro	Contrato a termo	Presencial	Fixo	35	6 anos	10 meses	Vive com os pais
Z17	24	M	Licenciatura	Técnico de recursos humanos	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	2 anos	2 anos	Vive com companheiro/a
Z18	29	F	Mestrado	Chefe de equipa de compras e contas a pagar	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	8 anos	2 anos e 6 meses	Vive com companheiro/a
Z19	23	F	Licenciatura	Técnica de contabilidade	Contrato sem termo	Híbrido	Fixo	37,5	2 anos e 6 meses	2 anos	Vive com os pais
Z20	26	M	Mestrado	Engenheiro de desenvolvimento de hardware	Contrato sem termo	Híbrido	Flexível	40	3 anos	2 anos	Vive com os pais
Z21	28	F	Ensino secundário	Bombeira	Contrato sem termo	Presencial	Por turnos	40	10 anos	5 anos	Vive com os pais
Z22	25	M	Mestrado	Gerente	Trabalho independente	Híbrido	Flexível	35	2 anos	1 ano	Vive com os pais

Conforme se observa na Tabela 1, a amostra é composta por participantes com idades compreendidas entre 23 e 30 anos, o que os situa numa fase inicial da vida adulta e do percurso profissional. Quanto ao ano de nascimento, os participantes distribuem-se entre 1995 e 2002, o que confirma o foco empírico no segmento mais velho da Geração Z. Regista-se, além disso, uma distribuição equilibrada entre os sexos, com 11 participantes do sexo masculino e 11 do sexo feminino. No plano da escolaridade, observa-se predominância de formação superior, com 10 participantes licenciados e 8 mestres, a par de 4 participantes com ensino secundário. Este dado aponta para uma amostra globalmente qualificada, embora não homogénea do ponto de vista formativo, já que integra percursos escolares distintos, potencialmente associados a trajetórias profissionais igualmente diferenciadas.

Do ponto de vista profissional, a amostra apresenta uma diversidade assinalável. Este aspeto assume especial importância, uma vez que o equilíbrio trabalho-vida não é vivido de forma abstrata, mas em função de condições concretas de trabalho, que variam consoante as funções exercidas, os ritmos laborais e os modos de organização do quotidiano profissional. Neste sentido, a heterogeneidade da amostra evita circunscrever a análise a um único setor ou contexto ocupacional e amplia a sua capacidade interpretativa, ao permitir o acesso a experiências diferenciadas no interior do mesmo grupo geracional.

Em termos contratuais, predominam os contratos sem termo, presentes em 15 casos, coexistindo com contratos a termo, trabalho independente, estágio e nomeação política. Observa-se igualmente diversidade quanto ao regime de trabalho, com prevalência do regime híbrido, presente em 12 casos, a par de 9 situações de trabalho presencial e 1 de teletrabalho. No que respeita ao tipo de horário, a amostra distribui-se entre horários flexíveis (11 casos), horários fixos (9 casos) e trabalho por turnos (2 casos). A carga horária semanal concentra-se maioritariamente nas 40 horas, embora se observe alguma variação. No seu conjunto, estes elementos traduzem condições laborais distintas, relevantes para compreender como o equilíbrio trabalho-vida é vivido, negociado e avaliado pelos participantes.

A experiência profissional total varia entre 2 e 11 anos, o que evidencia que, apesar da relativa juventude etária do grupo, os entrevistados já acumulam percursos laborais significativos. Por seu turno, o tempo de permanência na função atual oscila entre 2 meses e 6 anos, o que reflete a coexistência de situações de maior estabilidade com percursos mais recentes ou marcados por mobilidade profissional. Este dado sugere que a amostra integra participantes em diferentes momentos do seu percurso ocupacional, desde fases ainda marcadas pelo ajustamento à função atual até situações de maior estabilidade profissional.

No plano da vida pessoal, a situação de coabitação introduz igualmente alguma diversidade, embora com um padrão dominante. A maioria dos participantes vive com os pais, enquanto os restantes vivem com colegas de casa ou com companheiro/a. Este dado permite situá-los em contextos residenciais distintos, associados a diferentes níveis de autonomia quotidiana, de exigências de organização da vida pessoal e de responsabilidades extralaborais. Verificou-se, além disso, que todos os participantes eram solteiros e não tinham filhos. Por não introduzirem diferenciação interna relevante, estas variáveis não foram incluídas na tabela, em nome da economia expositiva e da clareza analítica.

Em síntese, a amostra reúne participantes coerentes com o foco geracional do estudo e suficientemente diversos nas suas condições de vida e de trabalho para permitir uma compreensão mais abrangente do fenómeno em análise.

3.4. Procedimentos de Recolha e Preparação dos Dados

A presente secção explicita os procedimentos adotados na recolha e na preparação dos dados, com incidência no recrutamento dos participantes, na condução das entrevistas e na organização dos materiais de investigação. Procura-se, assim, clarificar o percurso metodológico seguido desde o contacto inicial com os participantes até à preparação dos dados para a etapa subsequente de análise.

A amostra foi constituída através de uma estratégia de amostragem intencional, complementada por *snowball sampling*. Numa fase inicial, o acesso aos participantes ocorreu por meio de contactos pessoais da investigadora que reuniam os critérios de inclusão definidos para o estudo. Numa fase posterior, o recrutamento prosseguiu sobretudo por recomendação desses primeiros participantes, o que permitiu alargar gradualmente o acesso a novos casos adequados aos objetivos da investigação. O recurso a esta estratégia revelou-se particularmente adequado num contexto em que não havia uma listagem previamente delimitada de potenciais participantes.

O primeiro contacto foi estabelecido por mensagem escrita, na qual se apresentava sucintamente a investigação, delimitava-se o seu âmbito e formulava-se o convite à participação. A verificação do cumprimento dos critérios de inclusão ocorreu antes de cada entrevista, tendo sido excluídos os potenciais participantes que não atendiam a esses critérios. A amostra foi constituída progressivamente, em função da elegibilidade e da disponibilidade dos participantes, até perfazer um total de 22 entrevistas. Procurou-se reunir um conjunto de entrevistas suficiente e heterogéneo para responder à questão de investigação e captar diferentes experiências de trabalho e de vida no interior da Geração Z. A recolha foi

encerrada quando os dados obtidos permitiam sustentar essa resposta de forma consistente e abranger percursos pessoais e profissionais distintos.

As entrevistas decorreram em formato misto e integraram modalidades presenciais e online, em função da preferência dos participantes e das condições mais adequadas em cada situação. No total, realizaram-se 10 entrevistas presenciais e 12 online. As entrevistas presenciais tiveram lugar em locais previamente acordados com os participantes, escolhidos de acordo com a sua conveniência e com a salvaguarda da privacidade. As entrevistas online realizaram-se sobretudo através do Microsoft Teams e do Google Meet, em condições igualmente favoráveis à confidencialidade, à concentração e à livre expressão. No decurso da recolha, não se identificaram diferenças relevantes entre os dois formatos quanto à profundidade das respostas nem quanto ao grau de abertura demonstrado.

Antes do início de cada entrevista, a investigadora reapresentava o estudo, explicitava os seus objetivos e esclarecia eventuais dúvidas, de modo a favorecer um clima de confiança e abertura. Nessa fase inicial, a própria investigadora preenchia um breve questionário sociodemográfico com base nas respostas do/a participante. Este instrumento permitiu recolher a informação necessária à caracterização da amostra e, em alguns casos, confirmar os critérios de inclusão, nomeadamente a pertença à Geração Z e o tempo de experiência profissional.

A entrevista foi conduzida com base num guião semiestruturado comum a todos os participantes. Antes do início da recolha principal, esse guião foi testado em duas entrevistas piloto, que permitiram aferir a clareza, a pertinência e a ordem das questões. Uma vez que desse processo não resultaram reformulações substantivas, estas entrevistas foram integradas no conjunto final de dados. Após essa etapa, o guião manteve-se inalterado, tendo sido aplicado com a flexibilidade inerente à entrevista semiestruturada.

Todas as entrevistas foram registadas exclusivamente em áudio. A sua duração variou entre 36 minutos e 1 hora e 28 minutos, com uma duração média de 48 minutos. Estes valores referem-se apenas ao segmento correspondente à entrevista semiestruturada propriamente dita, excluindo o momento introdutório e o preenchimento inicial do questionário sociodemográfico.

A recolha de dados foi conduzida com especial atenção aos princípios éticos inerentes à investigação qualitativa baseada em entrevistas. Antes de cada entrevista, os participantes receberam uma folha de informação (Apêndice B) e assinaram um termo de consentimento informado (Apêndice C). Estes documentos explicitavam os objetivos do estudo, o caráter voluntário da colaboração, as condições de confidencialidade e o tratamento previsto para os dados recolhidos.

No início de cada entrevista, a investigadora retomava oralmente os aspetos essenciais do estudo, confirmava a disponibilidade do participante para prosseguir e solicitava autorização para a gravação áudio. Os participantes eram informados de que podiam desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência, bem como recusar-se a responder a questões suscetíveis de lhes causar desconforto. A confidencialidade foi assegurada pela não utilização de nomes reais e pela atribuição de um código alfanumérico a cada participante, composto pelo prefixo Z e por uma numeração sequencial.

Após a realização de cada entrevista, a informação recolhida foi organizada num ficheiro auxiliar em Excel, no qual se registaram os dados sociodemográficos dos participantes, o código atribuído a cada caso e observações úteis para a organização interna do processo de recolha. Sempre que pertinente, foram igualmente registadas notas breves posteriores à entrevista, respeitantes ao seu decurso e a aspetos considerados relevantes para a investigação. Este ficheiro constituiu um instrumento de apoio à organização da amostra e da informação recolhida.

As entrevistas foram transcritas integralmente com o apoio do software Good Tape. Todavia, uma vez que a transcrição automática gerada pelo programa não assegura, por si só, a plena exatidão, todas as transcrições foram posteriormente revistas e corrigidas manualmente com base na audição integral dos ficheiros de áudio. Este procedimento permitiu garantir a fidelidade ao discurso produzido, corrigir imprecisões no reconhecimento automático e uniformizar a apresentação textual, sem alterar o conteúdo substantivo das respostas.

Concluída a transcrição, procedeu-se à anonimização integral dos ficheiros. Para esse efeito, foram removidos ou substituídos por designações genéricas todos os elementos suscetíveis de identificar os participantes ou terceiros mencionados no discurso, incluindo nomes próprios, nomes de organizações e outros detalhes potencialmente identificativos. A correspondência entre os nomes reais e os códigos atribuídos foi mantida num documento separado das transcrições, preservando-se, deste modo, a separação entre a identificação pessoal e o material de análise.

Os ficheiros das transcrições foram guardados no formato Word e identificados com o código atribuído a cada participante. Os diversos documentos produzidos ao longo do estudo foram organizados em pastas distintas, designadamente áudios, transcrições e documentos de consentimento, de modo a assegurar a ordem, o controlo e a segurança no tratamento da informação. Os dados foram armazenados no computador pessoal e no OneDrive institucional da investigadora, ambos com acesso restrito. Concluídas a transcrição, a revisão, a anonimização e a organização do material recolhido, as entrevistas foram importadas para o NVivo, ficando reunidas as condições para a sua análise.

3.5. Método de Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos seguiu uma abordagem qualitativa, aplicada às transcrições integrais das entrevistas. Os dados qualitativos provenientes de entrevistas assumem, em regra, a forma de informação textual extensa e pouco estruturada, o que torna este processo metodologicamente exigente. Por essa razão, a análise implicou um trabalho de organização, redução, comparação e interpretação, orientado para a extração de significados analiticamente relevantes (Bryman, 2012).

O método de análise adotado foi a análise temática. Embora não disponha de um conjunto de procedimentos tão rigidamente definidos como outras estratégias de análise qualitativa, constitui uma das abordagens mais utilizadas neste domínio. Orienta-se para a identificação, análise, organização, descrição e comunicação de temas presentes num conjunto de dados e mostra-se especialmente útil na sistematização de informação qualitativa extensa e complexa (Bryman, 2012; Nowell et al., 2017).

A análise temática foi conduzida como um processo interpretativo e progressivo, e não como uma sequência rígida de etapas. Esta perspetiva é coerente com a natureza da análise qualitativa, que não assenta em procedimentos tão claramente formalizados como os da análise quantitativa e exige decisões interpretativas fundamentadas. Embora possa ser apresentada em fases distintas, a análise temática desenvolve-se, na prática, de forma iterativa e reflexiva, num movimento contínuo entre os dados, os códigos e os temas em construção (Bryman, 2012; Nowell et al., 2017). Neste estudo, essa lógica refletiu-se na releitura das transcrições, na revisão da codificação e no ajustamento progressivo da estrutura temática, em paralelo com o aprofundamento da interpretação do material empírico.

Numa primeira etapa, procedeu-se à familiarização com os dados por meio da leitura integral e reiterada das transcrições. Esta fase revelou-se essencial, uma vez que a imersão nos dados constitui uma condição indispensável para a identificação de significados, padrões e direções analíticas relevantes (Nowell et al., 2017). Em simultâneo, foram registadas observações iniciais que ajudaram a identificar ideias recorrentes, formulações significativas e possíveis linhas de interpretação. Este trabalho permitiu estabelecer uma base analítica sólida para as etapas subsequentes.

Concluída esta fase, avançou-se para a codificação inicial. A codificação ocupou um lugar central no processo analítico, na medida em que permitiu organizar o material textual em unidades de significado analítico, sem perder o sentido dos enunciados. Esta etapa implicou uma leitura atenta e sistemática das transcrições, com atribuição de códigos a segmentos textuais relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo (Bryman, 2012; Nowell et al., 2017). Num primeiro momento, a codificação

manteve-se próxima do conteúdo empírico das narrativas e privilegiou a identificação de elementos significativos para a questão de partida e para os objetivos específicos da investigação.

À medida que a análise progredia, foi sendo construído e revisto um livro de códigos, no qual se registaram os códigos e as respetivas descrições operacionais. Este instrumento contribuiu para reforçar a consistência analítica ao longo da codificação das diferentes entrevistas, ao sustentar a reutilização de códigos já definidos, a introdução de novos códigos quando necessário e a revisão progressiva do sistema de codificação. Ademais, permitiu documentar a evolução do processo analítico e tornar mais explícita a articulação entre os dados empíricos, os códigos e a estrutura temática em construção.

Num momento posterior, os códigos produzidos foram comparados, revistos e agrupados com base em afinidades de sentido, recorrências significativas e pertinência face ao foco do estudo. Este processo permitiu passar de um plano mais descritivo para um plano mais interpretativo, através da construção de subcategorias e categorias temáticas capazes de captar padrões de significado no conjunto dos dados. A repetição, por si só, não basta para que um padrão seja considerado um tema. Para que tal aconteça, esse padrão tem de ser relevante para a questão ou para o foco da investigação. Os temas devem, assim, captar aspetos relevantes do fenómeno em análise e integrar, de forma coerente, segmentos diversos de dados num todo dotado de sentido analítico (Bryman, 2012; Nowell et al., 2017). Este trabalho de comparação, revisão e agregação dos códigos permitiu consolidar progressivamente a estrutura analítica a partir da qual foram definidas as subcategorias e as categorias temáticas finais.

A análise contou com o apoio do software NVivo, utilizado como ferramenta de suporte à organização, codificação, recuperação e comparação dos dados. O recurso a este programa revelou-se útil na gestão de um volume significativo de informação qualitativa, pois permitiu reunir excertos associados a cada código, rever segmentos textuais por subcategoria ou tema e comparar entrevistas. Ainda assim, o NVivo não constituiu o método de análise, nem substituiu a interpretação inerente à análise qualitativa. A sua função foi instrumental na organização dos dados e na estruturação do trabalho analítico, sem dispensar os juízos conceptuais e interpretativos inerentes à codificação e à construção dos temas (Bryman, 2012; Nowell et al., 2017).

Como resultado deste processo analítico, foi construída uma estrutura temática final, organizada em categorias, subcategorias e dimensões de análise, apresentada na Tabela 2. Esta tabela sistematiza a estrutura analítica final do estudo e explicita os eixos temáticos que orientam a apresentação dos resultados no capítulo seguinte. A correspondência entre as subcategorias temáticas e as questões do

guião encontra-se sistematizada no Apêndice D, no qual se torna explícita a articulação entre a estrutura temática construída e o guião de entrevista.

Tabela 2 - Estrutura Temática

Categoria Temática	Subcategoria	Dimensões de Análise
Significados do equilíbrio trabalho-vida	Conceções do equilíbrio trabalho-vida	Conciliação e não interferência entre esferas
		Delimitação entre trabalho e vida pessoal
		Tempo e disponibilidade para a vida extralaboral
		Flexibilidade e integração do extralaboral no quotidiano
	Centralidade e sentidos do trabalho na vida	Função económica e instrumental
		Centralidade temporal e estruturação do quotidiano
		Função expressiva e de desenvolvimento
		Centralidade e ancoragem identitária
	Constrangimentos ao equilíbrio trabalho-vida	Constrangimentos temporais do regime de trabalho
		Custos temporais de deslocação
		Picos de intensificação do trabalho e sobrecarga
Gestão das fronteiras trabalho-vida	Dinâmicas de fronteira e permeabilidade trabalho-vida	Segmentação trabalho-vida
		Permeabilidade entre esferas e integração quotidiana
		Transbordo cognitivo e interferência no extralaboral
	Estratégias de delimitação e proteção de fronteiras	Táticas temporais
		Táticas comunicacionais e digitais
		Táticas físicas e espaciais
	Estratégias de sustentação do extralaboral	Gestão estratégica do tempo
		Proteção da disponibilidade extralaboral

Tabela 2 - Continuação

Categoria Temática	Subcategoria	Dimensões de Análise
Composição da esfera pessoal	Domínios extralaborais e prioridades	Saúde física e mental
		Relações sociais e afetivas
		Lazer
		Projetos e desenvolvimento pessoal
	Tensões do desequilíbrio trabalho-vida	Custos do conflito trabalho-vida
		Trade-offs extralaborais sob escassez de recursos
	Recuperação e regeneração de recursos	Atividade física como descarga e regulação emocional
		Lazer como desconexão psicológica e recuperação
		Relações sociais como *coping* e suporte socioemocional
Satisfação no trabalho	Antecedentes da satisfação no trabalho	Caraterísticas do trabalho e contexto organizacional
		Recompensas e reconhecimento organizacional
		Compatibilidade trabalho-vida percebida
	Mecanismos de ligação entre o equilíbrio e a satisfação no trabalho	Reforço da satisfação pelo equilíbrio trabalho-vida
		Fragilização da satisfação pela interferência trabalho-vida
Condições organizacionais para o equilíbrio trabalho-vida	Práticas organizacionais favoráveis	Autonomia e flexibilidade temporal
		Suporte organizacional e proteção de fronteiras
	Práticas organizacionais desfavoráveis	Normas organizacionais de disponibilidade alargada
		Controlo de presença e restrição do descanso

Tabela 2 - Continuação

Categoria Temática	Subcategoria	Dimensões de Análise
Orientações da Geração Z face ao trabalho e à vida	Contraste intergeracional nas conceções do trabalho	Centralidade identitária do trabalho
		Normas de disponibilidade e dedicação temporal ao trabalho
		Orientação para segurança económica e estabilidade
	Valores e prioridades	Descentralização do trabalho e expansão da esfera pessoal
		Proteção do bem-estar psicológico e imposição de limites
		Primazia do equilíbrio trabalho-vida
	Propensão para mobilidade profissional	Mobilidade como padrão geracional
		Mobilidade como resposta à deterioração do equilíbrio trabalho-vida

4. Apresentação dos Resultados

4.1. Significados do Equilíbrio Trabalho-Vida

Esta categoria temática incide sobre os significados que os trabalhadores da Geração Z atribuem ao equilíbrio trabalho-vida, com particular atenção às definições e aos critérios convocados para o descrever. Ao explicitar essas formulações, permite-se compreender como os participantes caracterizam o equilíbrio e em que termos o articulam com a sua experiência de trabalho. Não se trata, contudo, apenas de uma definição conceptual. A categoria também integra a clarificação da importância e dos sentidos atribuídos ao trabalho na vida dos participantes, bem como a identificação de constrangimentos estruturais que fragilizam o equilíbrio e, por contraste, ajudam a delimitar o desequilíbrio.

4.1.1. Conceções do Equilíbrio Trabalho-Vida

Quando definem o equilíbrio trabalho-vida, muitos participantes formulam-no como conciliação sem prejuízo. Nesta perspetiva, o equilíbrio traduz-se na articulação entre trabalho e vida pessoal sem que qualquer das esferas se imponha de forma persistente sobre a outra. Não se define pela ausência absoluta de tensões, nem por uma repartição aritmética do tempo. Corresponde, antes, a uma configuração quotidiana assente em compatibilidade, proporcionalidade e limite, capaz de conter a interferência negativa entre domínios e de impedir tanto a absorção da vida pessoal pelo trabalho como o comprometimento recorrente do desempenho profissional pela esfera pessoal.

> *«De uma maneira geral, quando eu penso no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, eu vejo isso como a capacidade de criar um certo ritmo em que as duas partes não se atropelam. Ou seja, é aquela ideia de conseguires manter o teu espaço para trabalhar sem que isso engula a tua vida pessoal e, ao mesmo tempo, teres uma vida pessoal que não impeça o teu lado profissional de funcionar bem.»* (Z22, gerente)

Em alguns discursos, esta conciliação assume um sentido particularmente exigente. Cumprir as responsabilidades profissionais não deve implicar, de forma reiterada, prejuízo para o bem-estar, o descanso ou o tempo reservado à vida pessoal. O desequilíbrio surge, por oposição, quando o trabalho extravasa o seu lugar e interfere de modo regular na esfera pessoal, seja por intrusão temporal, seja pela sua permanência no plano mental. O equilíbrio corresponde, assim, a uma articulação suficientemente estável para responder às exigências profissionais sem as converter numa presença negativa persistente fora do trabalho.

Para vários entrevistados, esta compatibilidade deixa de ser compreendida rapidamente em termos abstratos e ganha contorno na necessidade de separar deliberadamente o que pertence ao trabalho e o que pertence à vida pessoal. O equilíbrio deixa então de assentar apenas na conciliação entre esferas e passa a pressupor a existência de uma fronteira reconhecível, ainda que nem sempre fácil de sustentar. Essa linha adquire especial relevância quando atua como proteção da esfera pessoal face à transferência de exigências, preocupações ou efeitos do trabalho.

> *«De certa forma, é uma coisa não interferir na outra, ou seja, a tua vida pessoal não interferir no teu trabalho e o teu trabalho também não interferir na tua vida pessoal. Tem de se conseguir desenhar uma linha que, às vezes, é um bocadinho ténue, às vezes, é um bocadinho complicada de desenhar, mas é haver esse equilíbrio entre aquilo que é profissional e aquilo que é pessoal. E, de certa forma, até acho mais importante que aquilo que acontece no trabalho não seja levado para a vida pessoal, para a esfera pessoal. Acho que é bastante importante conseguirmos desenhar essa linha, e essa linha é provavelmente a parte mais importante deste tema do equilíbrio.»* (Z13, software developer)

Esta fronteira é frequentemente apresentada como o fecho claro do dia de trabalho. O equilíbrio define-se, neste plano, como a capacidade de encerrar o dia laboral não apenas formalmente, mas também mentalmente, retomando a vida pessoal sem prolongamento psicológico do trabalho. Desligar torna-se, por isso, um critério central, já que sair do trabalho não basta quando tarefas, preocupações ou antecipações continuam a ocupar o tempo pessoal. O trabalho é, assim, concebido como algo que deve permanecer circunscrito ao seu tempo e ao seu espaço, para que a vida pessoal decorra sem a presença persistente do que ficou por fazer ou do que ainda se antecipa.

> *«É assim: o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. No meu caso, passa muito por definir bem essa fronteira: saí do trabalho; o trabalho fica ali. Não se fala de trabalho e retoma-se no dia seguinte. No fundo, é conseguir desligar do que aconteceu durante o dia para depois tratar do resto das minhas coisas em casa, sem estar sempre a pensar ´amanhã tenho de fazer isto´ ou ´ainda me falta fazer aquilo´.»* (Z14, trainee de recursos humanos)

> *«Basicamente, é estares nas oito horas, ou nove, se contares com a hora de almoço, ou seja, é contar o tempo que passas no local de trabalho, não apenas a trabalhar, mas o tempo que passas ali. E, fora dali, já não estás lá. No fundo, é não pensares no trabalho fora do horário e conseguires abstrair-te dele. É poderes desligar. Porque tu aceitaste aquelas horas, certo? Mas, se estás fora*

do trabalho a pensar naquilo, estás lá na mesma. Não estás a viver a tua vida. Ou seja, não tens equilíbrio, vives só para o trabalho.» (Z05, operador de loja)

Na mesma lógica, em alguns casos, sair a horas e cumprir o horário contratual constituem um marcador tangível dessa separação, por assinalarem que o trabalho não se prolonga para além do que lhe compete e que, fora desse tempo, não se presume disponibilidade para questões profissionais.

«Para mim, o equilíbrio tem muito a ver com ter um horário bem estabelecido, e eu percebo isso quando comparo a minha realidade com a de pessoas próximas que não têm horários definidos. Eu tenho hora de entrar e entro, tenho hora de sair e saio. E, depois disso, não recebo chamadas, não recebo e-mails. Basicamente, fecha o meu dia de trabalho. (...) Eu cumpro o meu horário das 8h30 às 17h e, fora desse horário, não me preocupo com o trabalho. Para mim, equilíbrio é o trabalho ficar só no trabalho, sem dúvida.» (Z07, técnica de controlo de qualidade)

A definição de equilíbrio, contudo, vai além da mera ausência de invasão formal do trabalho. Em vários relatos, o equilíbrio reconhece-se quando há tempo para além do horário laboral e, sobretudo, quando esse tempo é acompanhado de energia e de disponibilidade mental e, por vezes, física. A vida pessoal não pode restringir-se ao que sobra do trabalho. Pelo contrário, deve preservar espaço para relações, lazer e interesses próprios, sem ficar comprometida pelo cansaço ou pelo desgaste acumulado.

«Equilíbrio é, por exemplo, chegar à horinha de sair do trabalho e ainda ter cabeça, tempo, disponibilidade psicológica e, às vezes, até física, para me dedicar aos meus projetos pessoais. Ou, simplesmente, ir beber um copo e não ser do género: ´estou mesmo cansado, não me apetece mesmo nada´. Acho que, para mim, o equilíbrio é um bocado isso (...) ter a liberdade de, apesar do trabalho, conseguir aproveitar as horas em que não estou a trabalhar e ainda estar desperto e ativo.» (Z17, técnico de recursos humanos)

«Ter equilíbrio é ter tempo e, sobretudo, ter energia. Porque, ao final do dia, é desejável termos disponibilidade não só física, mas também mental, para nos dedicarmos a outras atividades, como, no meu caso, o desporto, a leitura ou até o simples facto de poder estar com os meus amigos.» (Z01, professor de filosofia)

Num registo menos dominante, alguns participantes concebem o equilíbrio em termos de flexibilidade. Em vez de o associarem a uma separação rígida entre esferas, definem-no pela capacidade de gerir o tempo com maleabilidade e de conciliar compromissos pessoais no quotidiano. Nesta perspetiva, a flexibilidade não surge apenas como uma característica desejável do trabalho, mas também como um dos critérios pelos quais o equilíbrio é entendido e reconhecido.

«Há dias em que penso ´ok, já fiz as minhas horas, vou desligar´, mas, se estiver a ser produtiva, nem me importo de ficar mais um bocadinho, mais meia hora ou mais uma hora. (...) E depois, noutro dia, saio mais cedo, porque já adiantei o meu trabalho. Acho que isto é importante porque dá-nos flexibilidade (...) ter este espaço para sair mais cedo faz diferença. Imagina que tenho de ir buscar um familiar à paragem do autocarro. Eu consigo organizar o meu dia para sair às quatro e meia e ir buscar essa pessoa (...) isso, para mim, é equilíbrio.» (Z18, chefe de equipa de compras)

Para outros participantes, o equilíbrio reconhece-se quando o dia não se esgota no trabalho e quando, ao longo da semana, a vida pessoal não fica em suspenso, permanecendo inscrita na rotina. Nesta conceção, a integração do extralaboral assume-se como um critério de equilíbrio, que não se reduz ao mero cumprimento do horário laboral, mas se exprime na perceção de que o quotidiano preserva espaço para a vida para além do trabalho.

«Mas, para mim, ter equilíbrio significa eu não me levantar todos os dias e deitar-me a pensar que só trabalhei, percebes? É chegar ao final do dia e pensar: este dia não foi só trabalho, não foi só cansaço. E eu acho que isto não tem a ver, necessariamente, com sair a horas, porque até podes não sair a horas. (...) Durante a semana também tens de ter esses momentos, tens de ter essas possibilidades.» (Z08, psicóloga)

«Eu sinto que tenho equilíbrio quando a minha rotina inclui atividade física, tempo com amigos, tempo com o meu namorado e tempo com a minha família. Às vezes, isso passa por coisas simples, como chegar a casa e ter uma refeição mais demorada com a família. Aí, sinto mesmo que existe equilíbrio.» (Z21, bombeira)

4.1.2. Centralidade e Sentidos do Trabalho na Vida

O trabalho afirma-se, nos relatos, como dimensão central da vida quotidiana, embora essa centralidade assuma sentidos distintos. O seu lugar é amplamente reconhecido, mas raramente legitimado de forma absoluta. O padrão dominante não aponta para uma subordinação da vida ao trabalho, mas para uma centralidade delimitada, compatível com a preservação da esfera extralaboral e com uma identidade que vai para além do papel profissional.

A forma mais consensual dessa centralidade é de natureza económica. O trabalho é descrito como fonte de sustento e de rendimento regular, indispensável para assegurar estabilidade financeira, suportar as despesas do quotidiano e consolidar a autonomia face à família. O tom dominante revela pragmatismo e, por vezes, resignação. Mesmo quando o trabalho não é apresentado como prioridade desejável, impõe-

se como necessidade concreta e como obrigação difícil de contornar. Neste plano, a sua importância não assenta na vocação, mas na função material que desempenha enquanto condição para uma vida autónoma.

> *«O trabalho, para mim, tem muita importância porque me permite ser independente financeiramente dos meus pais. Embora ainda haja aqui uma pequena dependência, porque não pago renda, não pago água, não pago luz (...). Portanto, a principal importância é mesmo essa: conseguir a minha independência financeira em relação aos meus pais e, até, a minha independência pessoal. Porque, tendo independência financeira, eu faço o que quero e quando quero, basicamente. (...) O trabalho é uma parte necessária para a minha subsistência. Eu não posso deixar de trabalhar só porque sim, porque, quando se começa a trabalhar, começa-se a ter despesas. Compra-se um carro, compra-se uma mota, compra-se isto e aquilo e, depois, é preciso pagar essas coisas todas, não é? E, quando se começa a pagar impostos, também é preciso ter dinheiro para isso.»* (Z16, motorista de autocarro)

> *«Atualmente, é a minha fonte de sustento. E acredito que seja a fonte de sustento de qualquer pessoa que esteja a trabalhar. Por isso, acho que é um pilar bastante central na vida de qualquer pessoa. (...) Eu sinto-me muito realizado com o que faço, adoro o que faço. Mas acho que, se pudesse não o fazer e dedicar-me mais à minha paixão e à minha vocação, neste caso ao meu projeto pessoal, eu fazia-o. Não estou a dizer outra área, porque estou, mesmo, na área que sempre quis (...). Mas, ainda assim, continuo a olhar para o meu trabalho como, literalmente, uma fonte de rendimento. Apesar de ir todos os dias para o trabalho com motivação, se eu pudesse não ir, não ia.»* (Z06, engenheiro mecânico)

Esta centralidade económica adquire, além disso, um sentido instrumental. O trabalho é valorizado porque viabiliza objetivos, sustenta escolhas e amplia a margem de ação na vida pessoal. O rendimento não surge apenas como condição de subsistência, mas também como recurso que permite projetar o futuro e concretizar aspirações situadas fora da esfera profissional. Precisamente por isso, rejeita-se a inversão entre meios e fins. O trabalho é reconhecido como necessário e relevante, mas excede o lugar que lhe é devido quando deixa de servir a vida e passa a absorvê-la.

> *«Ainda por cima, quando somos jovens, queremos quase sempre juntar dinheiro, quer seja para viajar, quer seja para uma casa, ou para outras coisas. Por isso, o trabalho acaba sempre por ter um peso grande. (...) Eu vejo o trabalho mais como um meio necessário para atingir um fim. Trabalho porque quero atingir um monte de coisas e, para isso, preciso do dinheiro que vem do*

trabalho (...). No fundo, o trabalho é um meio necessário para atingir um fim, que são os nossos objetivos, os nossos sonhos. E eu acho que, a partir do momento em que o trabalho passa a ser o nosso foco, acabamos por nos esquecer um bocadinho de nós e da nossa vida pessoal.» (Z10, enfermeira)

Ainda que a importância do trabalho seja reconhecida, a sua centralidade raramente é legitimada como princípio orientador da vida. O padrão dominante aponta para uma hierarquia em que o trabalho conserva relevo, sem se converter no princípio último de organização da existência. A esfera extralaboral afirma-se, assim, como espaço de relações, bem-estar e interesses pessoais que conferem densidade à vida para além do desempenho profissional.

«Mas eu não diria, de todo, que é a parte mais importante da minha vida. Porque, efetivamente, é importante teres um bom trabalho, porque precisas evidentemente de dinheiro, precisas de aprender, mas ao fim do dia tens de deixar o trabalho no trabalho. A tua personalidade vem de cima, a tua personalidade não é o trabalho. Tens de ter possibilidade de estar com os teus, quer seja o teu companheiro, os teus amigos, a tua família. Também tens de ter tempo para ti própria, quer seja para os teus passatempos, quer seja para a tua saúde física ou para a tua saúde mental, ou até para trabalhares nos teus próprios projetos. É importante haver esse equilíbrio e eu não considero, de todo, que o trabalho seja o mais importante.» (Z09, engenheira têxtil)

Noutros relatos, a centralidade do trabalho é formulada em termos temporais. O trabalho torna-se central porque ocupa uma parcela substancial do dia, impõe ritmos e condiciona a disponibilidade para tudo o que lhe é exterior. Quando uma parte tão expressiva da vida decorre no trabalho, a qualidade dessa experiência adquire um relevo difícil de relativizar. Em alguns casos, o trabalho surge também como elemento organizador do dia, ao introduzir disciplina e estrutura no quotidiano. Esta função é valorizada na medida em que atenua a dispersão e favorece uma gestão mais intencional do tempo.

«Eu vejo o trabalho como uma parte central porque, quando trabalhamos quarenta horas por semana, digamos que um terço do nosso dia é passado a trabalhar. Por isso, sim, vejo o trabalho como uma parte central e vejo o bem-estar no trabalho como algo essencial, pelo menos na minha vida. (...) Quarenta horas por semana é mais ou menos um terço do teu dia, outro terço é passado a dormir e depois tens o outro terço para fazer outras coisas. Por isso, eu acho que o trabalho tem de ser algo com que estás 100% à vontade, tens de estar 100% contente com o trabalho que fazes.» (Z20, engenheiro de hardware)

«O trabalho, obviamente, acho que é importante porque, primeiro, me dá ritmo e rotina. Ou seja, não é acordar e ficar à espera de ter alguma coisa marcada para o dia às seis da tarde. Eu já estive nessa situação e não é uma coisa fixe (...). Eu diria que o trabalho é importante até a nível mental, psicológico, para equilibrar aqui as coisas e para não ter assim muito ócio.» (Z17, técnico de recursos humanos)

A par destas dimensões, o trabalho assume, com frequência, um valor expressivo, associado à realização pessoal e ao sentido de exercer uma atividade tida como significativa. A sua importância decorre do interesse pelas tarefas, do desafio intelectual, da motivação quotidiana e do sentimento de utilidade. Nestes casos, o trabalho ganha centralidade pelo que oferece em si mesmo, e não apenas pelo que viabiliza fora dele. Este valor prolonga-se, por vezes, numa dimensão de desenvolvimento, sobretudo numa fase inicial de construção de carreira, em que o trabalho é descrito como espaço de aprendizagem, crescimento e consolidação de competências.

«Mas também pela forma como eu me sinto concretizado, pela minha concretização pessoal. Porque, neste momento, eu tenho um trabalho que se coaduna completamente com aquilo que me vejo a fazer, se calhar até mais a longo prazo, e eu já estou a fazer um bocado isso agora. Faço o que gosto. A importância do trabalho, neste momento, para mim, é muita, faz mesmo parte da minha vida.» (Z12, adjunto de vereador)

«E depois o trabalho também acaba por ser um processo de desenvolvimento pessoal. No meu caso específico, eu entro no meu local de trabalho com o objetivo de crescer, de estar ali para ser sempre melhor, para aprender mais. E, se uma pessoa tiver essa ânsia, essa curiosidade, o trabalho acaba por me alimentar todos os dias. Deixa de ser aquele conceito do trabalho com uma conotação negativa e passa a ser outra coisa, passa a ser um processo evolutivo, torna-se até algo divertido.» (Z15, bancário)

A dimensão identitária não se distribui de forma uniforme. Em alguns casos, o trabalho ocupa um lugar particularmente relevante na autoimagem e na perceção de valor pessoal, ultrapassando a lógica do rendimento, da realização ou do desenvolvimento. Nesses relatos, o trabalho constitui uma referência decisiva na forma como a pessoa se compreende e se define.

«O trabalho sempre teve uma importância muito grande para mim, para a minha realização pessoal e para eu me sentir uma pessoa válida (...). Porque, se eu falhar no resto da minha vida, eu não sinto isso como uma falha. Se eu falhar no trabalho, sinto e, por isso, o trabalho vai sempre ter prioridade. Se tu não tens trabalho, tu não és ninguém. Se estás desempregado, o que é que

tu fazes da vida, entendes? (...) Eu lembro-me de que, quando estava sem trabalho, eu pensava: quem é que eu sou? E eu, sem trabalho, sou o quê? Sou quem? Não sou ninguém.» (Z08, psicóloga)

Ainda assim, a posição mais recorrente aponta em sentido inverso e recusa a redução da pessoa ao seu papel profissional. Mesmo quando o trabalho é reconhecido como relevante, afirma-se uma identidade plural, ancorada em papéis, valores e vínculos que excedem a mera descrição de uma função. Esta perspetiva não nega a importância do trabalho, mas delimita o seu alcance simbólico, reconhecendo que pode ocupar um lugar significativo sem se tornar o eixo central de definição pessoal.

«O trabalho, para mim, tem uma componente importante a nível identitário. Mas eu também acho que não pode ser a única coisa. Eu não acho que sou só aquilo que faço no trabalho. Eu sou uma mistura das várias esferas da minha vida. Eu sou irmã, sou filha, sou namorada, sou change management specialist. E eu tenho valores e causas que defendo e que não estão presentes em nenhum papel social (...). Isso sou eu, não sou só a minha profissão, digamos assim.» (Z04, especialista em change management)

No seu conjunto, a centralidade do trabalho implica sentidos distintos e define a medida do aceitável na relação trabalho-vida. Não está em causa apenas o peso do trabalho, mas a sua compatibilidade com uma vida extralaboral preservada e significativa. É nessa medida que a noção de equilíbrio se torna inteligível e que o desequilíbrio ganha contornos.

4.1.3. Constrangimentos ao Equilíbrio Trabalho-Vida

Os constrangimentos ao equilíbrio trabalho-vida emergem, nos discursos dos participantes, como obstáculos de natureza estrutural e contextual, centrados em limitações objetivas que comprimem o tempo disponível fora do trabalho. O equilíbrio define-se, assim, também por contraste, a partir da identificação das circunstâncias em que se fragiliza ou se torna dificilmente sustentável. Estas pressões não se distribuem, porém, de forma homogénea. Variam com a profissão e com o regime de trabalho, o que ajuda a compreender a diversidade das experiências relatadas.

Um primeiro constrangimento prende-se com a organização temporal do trabalho, sobretudo quando o horário ocupa tempos socialmente reservados ao convívio, ao descanso e à recuperação. Nesses casos, o desequilíbrio não decorre de uma formulação abstrata, mas da experiência concreta de desencontro entre os ritmos profissionais e os ritmos da vida social e familiar.

«Em enfermagem, é muito complicado trabalhar por turnos porque, às vezes, as pessoas marcam coisas para o fim de semana, marcam jantares, e nós estamos a fazer tardes ou noites, ou trabalhamos ao fim de semana, e não conseguimos acompanhar os nossos amigos que não são desta área. E aí eu sinto que o trabalho acaba por se sobrepor à minha vida pessoal (...). Eu, por exemplo, durante a semana estou mais livre, mas as pessoas, durante a semana, trabalham. Ao fim de semana, eu estou quase sempre ocupada e as pessoas não trabalham. Então, isso acaba por afetar aí.» (Z10, enfermeira)

A intensidade deste constrangimento varia consoante a profissão e o regime de trabalho. Em ocupações marcadas por turnos, noites e fins de semana, o problema não reside apenas no volume de horas, mas na sua inscrição no calendário social, que dificulta a presença em momentos de convívio e, por vezes, impõe trabalho em datas significativas. Noutros contextos, o constrangimento decorre do prolongamento do dia de trabalho, quando este extravasa o horário formal e absorve o tempo da esfera pessoal. Em ambos os casos, o trabalho impõe-se ao tempo extralaboral, que perde previsibilidade e se revela insuficiente para a vida pessoal.

«E depois, neste trabalho, o trabalho não acaba. No sentido em que não é só das 9 às 17h, é das 9 às 21h. E, muitas vezes, ainda continua depois de jantar, ou então aos fins de semana. (...) Eu sinto sempre que não tenho equilíbrio. Por exemplo, hoje é domingo e, normalmente, o domingo é dia de família. Eu vejo isso muito por aí, porque ainda vivo com os meus pais e o único dia em que almoço com eles, ou em que faço uma refeição com eles, já de há alguns anos para cá, é ao domingo. E hoje tive uma representação ao almoço, tive de representar a Câmara no almoço de uma junta de freguesia, então nem isso consegui.» (Z12, adjunto de vereador)

«O que é que, no fundo, complicou um bocadinho as minhas rotinas? Foi trabalhar horas noturnas (...) e falhar muitas datas por trabalhar fins de semana, seja eventos familiares, o Natal, o Ano Novo, etc. (...) Para quem tem um núcleo familiar coeso, que gosta de presença, é um desafio grande. (...) Eu sinto que tenho menos equilíbrio quando não consigo passar tempo com os meus. Porque nós, como operadores de central, trabalhamos alguns fins de semana e, para além disso, ainda acabamos por fazer piquetes (...). Já não fazemos só central. E depois ainda temos as instruções, que são essenciais. E isto tudo ocupa-nos imensos fins de semana. E quando é que as festividades acontecem? É normalmente aos fins de semana. Aí é mesmo o maior problema, é conseguir conciliar com os eventos familiares, sem dúvida.» (Z21, bombeira)

A deslocação para o trabalho surge, por sua vez, como um custo temporal estrutural que prolonga o dia útil e reduz, de forma concreta, a margem disponível fora do trabalho. O constrangimento não decorre apenas da distância em si mesma, mas também da logística dos trajetos, dos percursos urbanos e do tempo consumido em transportes, o que transforma o horário formal num dia efetivamente mais longo.

> *«Eu, neste momento, estou a trabalhar num modelo híbrido (...) passo cerca de 60% do tempo em casa e 40% no escritório, o que dá dois dias por semana a ir ao escritório. Eu moro em Braga e o meu escritório é na Maia. Noutro dia, até fiz as contas, e percebi que, quando vou ao escritório, passo cerca de 12 horas fora de casa. Ou seja, de 24 horas, metade do meu dia é passado fora de casa por uma questão de logística. Porque tenho de ir até à estação, apanhar o comboio e depois apanhar o metro (...). E, para voltar, é o mesmo processo. Ou seja, muito do meu tempo é consumido em viagens e, muitas das vezes, principalmente nos dias em que vou ao escritório, é muito difícil para mim chegar a casa e conseguir fazer até coisas básicas.»* (Z14, trainee de recursos humanos)

A força deste constrangimento varia com o grau de presença exigido e com a frequência das deslocações. Quando o trabalho requer presença regular num local fixo, o tempo de transporte soma-se ao tempo laboral e estreita de imediato a margem disponível no quotidiano. Quando o regime reduz a frequência das deslocações, a diferença é percecionada como um ganho temporal objetivo. Em qualquer dos casos, a deslocação acrescenta ao trabalho um tempo invisível, mas com efeitos muito concretos na disponibilidade para a vida pessoal.

> *«Porque, por exemplo, num trabalho presencial, primeiro vais perder tempo a ir até ao trabalho e a voltar. Diria que, em média, uma pessoa perde, no mínimo, uma hora por dia só nisso. (...) E isto, neste momento, está-me a afetar mais, porque eu antes morava num sítio em que não tinha de atravessar a cidade. Agora, por outras razões, tive de mudar de casa e tenho de atravessar a cidade. E, de momento, é algo que me está a causar algum desequilíbrio. (...) É quase como se eu tivesse perdido para aí cinquenta minutos por dia. E isto sente-se. Para uma pessoa que faz muitas coisas, cinquenta minutos é uma quantidade de tempo muito preciosa. (...) Imagina que, por causa do trânsito, demoro 50 min em vez de 20 min. Significa que 30 min foram gastos para nada, literalmente. Em vez disso, podia tê-los gasto a tocar guitarra, treinar, cozinhar, etc. Eu, pelo menos, gosto de pensar que todo o tempo é valioso.»* (Z06, engenheiro mecânico)

Outro constrangimento relevante decorre da intensificação do trabalho, sobretudo quando o desequilíbrio não resulta tanto do prolongamento formal do horário, mas do aumento do ritmo e do volume de

exigências em períodos específicos. Nesses momentos, a sobrecarga concentra-se em picos de atividade, na acumulação de tarefas e na pressão acrescida para cumprir prazos. Este padrão varia consoante o setor, a função e, nalguns casos, a própria fase de carreira, razão pela qual é descrito ora como fenómeno pontual, ora como experiência mais recorrente.

> *«A minha empresa funciona muito por fases, há épocas altas e épocas baixas. E, por exemplo, neste momento estamos em época alta. Não nos pedem horas extra porque houve despedimentos há pouco tempo e recusam-se a pedir horas extra, mas, ao mesmo tempo, todos os dias há aquela pressão de: ´ok, muito bem, ontem fizeste o trabalho todo, mas hoje tens de dar o dobro´. Então, eu passo o dia todo nessa pressão de ter de fazer mais do que fiz ontem. (...) E isso acaba por me desgastar, porque eu fico mesmo muito cansada. Ainda na sexta-feira, por exemplo, eu estava com a minha bateria social a zero. Cheguei a casa e a única coisa que me apeteceu foi tomar um banho, vestir o pijama e estar tranquila. (...) Aquilo drenou-me, esgotou-me. Já não fui treinar, já não fui às compras. Eu sinto que não tenho equilíbrio nestes picos de sobrecarga, quando sinto que o trabalho me absorve.»* (Z07, técnica de controlo de qualidade)

Nestes períodos, o desequilíbrio emerge como efeito direto do volume de trabalho e da pressão associada, que reduzem a disponibilidade prática para a vida pessoal. Quando o trabalho entra em fases críticas, o tempo fora dele perde utilidade efetiva, pois a exigência do dia consome recursos e compromete a capacidade de retomar o quotidiano extralaboral. Este padrão torna-se particularmente nítido em funções marcadas por picos sazonais, como nos períodos de fecho de atividade.

> *«Eu sinto que perco esse equilíbrio, sobretudo na época de fecho de contas. Para além das tarefas diárias da contabilidade da empresa, temos acrescidas todas as funções associadas ao fecho do ano: preparar o relatório de contas, elaborar as demonstrações financeiras, garantir que tudo fica direitinho e dentro dos prazos. Nessa fase, acabo por ficar mais desgastada e cansada. Mesmo que não fique a fazer muitas mais horas, como o trabalho é muito, vou para casa a pensar naquilo (...) e, por vezes, chego mesmo a levar o computador para terminar algum trabalho (...) Nessas alturas, até posso sair do trabalho, chegar a casa e, em teoria, ainda ter tempo, mas não estou no estado de espírito certo, não tenho disposição para me dedicar a atividades de lazer (...) Muitas vezes, estou em piloto automático.»* (Z19, técnica de contabilidade)

No limite, os constrangimentos anteriormente descritos convergem numa forma de compressão do quotidiano que torna o desequilíbrio imediatamente reconhecível. Quando se acumulam horários extensos, ritmos exigentes e custos de deslocação, o tempo pessoal passa a existir apenas como resíduo

do dia. A vida extralaboral reduz-se, então, ao mínimo funcional e concentra-se em necessidades elementares de reposição, como alimentação, higiene e descanso. O equilíbrio fica comprometido quando o dia passa a organizar-se quase exclusivamente em torno do trabalho e da mera subsistência.

> *«Há dias em que eu acordo, vou trabalhar, chego a casa, janto e, no dia seguinte, já estou a ir trabalhar outra vez. E, quando isto acontece, é zero equilíbrio. É sinal que o trabalho está a puxar muito e que eu não estou a conseguir fazer mais nada, e isto não é de todo saudável. (...) Portanto, nesses dias em que olho para o meu dia em retrospetiva, quando me estou a deitar, e percebo que a única coisa que fiz foi trabalhar e sobreviver, ou seja, comer, tomar banho e essas coisas, aí sinto que algo precisa de ser melhorado.»* (Z04, especialista em change management)

4.2. Gestão das Fronteiras Trabalho-Vida

O equilíbrio trabalho-vida torna-se mais inteligível quando se observa como os participantes delimitam e gerem a relação entre as esferas profissional e pessoal. Esta categoria incide sobre esse eixo ao evidenciar dinâmicas de permeabilidade que prolongam o trabalho para além do seu tempo e espaço, bem como estratégias de delimitação e proteção mobilizadas para conter essa intrusão. Inclui ainda estratégias pessoais de gestão do tempo e da disponibilidade extralaboral, orientadas para preservar a energia, a atenção e a presença fora do trabalho. Em conjunto, estas dinâmicas e estratégias explicitam os mecanismos pelos quais o equilíbrio se preserva ou se fragiliza e, por essa via, condicionam a forma como o trabalho é vivido e avaliado.

4.2.1. Dinâmicas de Fronteira e Permeabilidade Trabalho-Vida

Os participantes manifestam uma preferência clara por fronteiras nítidas entre trabalho e vida pessoal. Contudo, essa separação nem sempre se mantém estável na experiência quotidiana. Mesmo quando a segmentação surge como orientação desejável, as fronteiras mostram-se permeáveis, quer por integrações práticas entre domínios, quer pelo prolongamento mental do trabalho para além do seu tempo formal. O foco recai, assim, na distância entre o ideal de separação e a configuração efetiva dessas fronteiras.

Neste contexto, a segmentação é valorizada como forma de evitar a mistura de papéis e de salvaguardar a atenção e a presença em cada esfera. Não se trata, porém, de uma rigidez absoluta. O que sobressai é a expectativa de fronteiras suficientemente claras para assegurar a cada esfera o seu tempo e o seu espaço, sem sobreposições indevidas.

> *«Eu prefiro separar o trabalho da vida pessoal. Porque, se estiveres a misturar os dois, estás a pensar tanto num como no outro, e isso não pode ser. Eu gosto muito de foco. Quando estás a fazer uma coisa, tens de te focar nessa coisa. Então, se estás a trabalhar, focas-te no trabalho. Se estás na tua vida pessoal, focas-te na tua vida pessoal.»* (Z03, contabilista)

Ao mesmo tempo, os relatos mostram que a possibilidade de segmentação depende, em larga medida, das condições concretas de trabalho. A separação tende a ser mais estável quando há distinção espacial entre o local de trabalho e a casa e quando o regime presencial limita a portabilidade das tarefas.

> *«Eu acredito que, para pessoas que têm um trabalho híbrido, seja mais difícil separar as duas coisas. Mas, no meu caso, é mesmo uma questão de espaço físico, como te disse. Como é um trabalho 100% presencial, quando estou na empresa assumo o meu papel de trabalhadora e, quando saio do trabalho e estou, por exemplo, em casa, entro no meu papel pessoal. (...) Na minha casa, não tenho nenhum sítio que seja para trabalhar. Não levo trabalho para casa, de forma nenhuma. Fica na empresa (...) Para mim, não há essa mistura.»* (Z09, engenheira têxtil)

Em contrapartida, o teletrabalho e os regimes híbridos tornam essa separação menos automática. Torna-se, assim, visível a tensão entre a segmentação como orientação desejada e a sua efetiva viabilidade, condicionada pela configuração do trabalho.

> *«Quando trabalho em casa, o nível pessoal acaba por entrar no meu trabalho. (...) Como vivo com a minha mãe e com a minha irmã, não é assim tão fácil separar as duas coisas, porque sinto que, às vezes, há uma invasão. O barulho é o main, é a maior causa. Por exemplo, passam por trás de mim quando estou a ter uma reunião e estou com a câmara ligada, ou tentam falar comigo quando veem que estou com os fones. (...) Quando trabalho a partir de casa, essa separação torna-se mesmo mais difícil.»* (Z03, contabilista)

Apesar da preferência pela segmentação, os relatos evidenciam também uma permeabilidade quotidiana, expressa em pequenas integrações práticas da vida pessoal no tempo de trabalho. Chamadas, mensagens, resoluções administrativas ou compromissos pontuais ocorrem durante o horário laboral, sem necessariamente serem descritos como perturbação do desempenho. Em alguns casos, esta interpenetração é apresentada de forma pragmática, pois evita acumulações e reduz a pressão de transferir toda a gestão da vida pessoal para o período posterior ao trabalho. Nalguns discursos, a separação absoluta surge mesmo como pouco realista.

Esta dinâmica torna-se particularmente visível em contextos de maior autonomia, flexibilidade ou teletrabalho, nos quais a proximidade do espaço doméstico favorece transições breves entre esferas, por

vezes materializadas em tarefas domésticas pontuais que se intercalam com o trabalho. No conjunto, a permeabilidade descrita manifesta-se sobretudo pela entrada da vida pessoal no tempo de trabalho, mais do que pelo movimento inverso.

> *«Onde eu trabalho, tenho liberdade para tratar de assuntos pessoais quando é preciso. Se eu tiver de ligar a alguém por alguma coisa pessoal, se tiver de ligar ao banco, à minha mãe, ou se alguém me ligar, até pode ser um amigo, eu tenho liberdade total para pegar no telemóvel e atender. (...) No escritório, por exemplo, eu já criei uma conta num banco em horário de trabalho. Não houve problema nenhum, desde que o trabalho apareça feito. (...) Quando estou em casa, a possibilidade ainda é maior. Por exemplo, hoje o meu sobrinho veio cá de manhã e, às 10h, eu estava lá em baixo a brincar com ele. Brinquei com ele 10 minutos. (...) Se eu quiser, posso ir pôr uma máquina a lavar, levanto-me para pôr a mesa e depois volto. Mas eu diria que, sem dúvida, é mais a minha vida pessoal que entra no meu horário de trabalho, e não o contrário.»* (Z15, bancário)

Todavia, a permeabilidade nem sempre se mantém dentro de níveis administráveis. Quando o trabalho perde contornos temporais claros, sobretudo em atividades sem horário fixo, em regimes de elevada disponibilidade ou em contextos de contacto fora de horas, a integração deixa de ser percecionada como flexibilidade e aproxima-se de uma lógica de invasão. A fronteira torna-se instável e instala-se um estado intermédio em que a pessoa não está plenamente a trabalhar, mas também não se encontra verdadeiramente fora dele, o que fragiliza a presença na esfera pessoal e acentua a sensação de acessibilidade permanente.

> *«Como trabalho por conta própria, a vida pessoal e a profissional acabam por se misturar um bocado. (...) Diria que o trabalho nem sempre fica dentro de um horário muito definido e, às vezes, acaba mesmo por entrar no que, à partida, seria tempo pessoal. Pode acontecer ligarem-me do nada e eu ter de entrar em modo profissional em segundos, sem grande margem para mudar o chip. Como não tenho um horário de saída fixo, há dias em que nem sei muito bem quando é que o trabalho acabou. (...) E depois há ainda aquele estado intermédio, em que não estou propriamente a trabalhar, mas também não estou totalmente desligado, porque sei que posso ser chamado a qualquer momento ou porque fico a pensar em coisas que ficaram pendentes.»* (Z22, gerente)

Acresce que a permeabilidade não se limita às integrações práticas do quotidiano e evidencia-se, com particular acuidade, no plano cognitivo. Em vários relatos, o trabalho prolonga-se para lá do tempo laboral sob a forma de pensamentos persistentes e intrusivos, sobretudo após jornadas mais exigentes ou em

contextos de maior responsabilidade e imprevisibilidade. Se, nalguns casos, este transbordo surge de forma episódica e circunscrita, noutros assume um carácter mais intrusivo e oneroso.

Os seus efeitos fazem-se sentir, sobretudo, na diminuição da disponibilidade e da atenção no tempo pessoal, comprometendo o envolvimento pleno no extralaboral. Mesmo fora do trabalho, a atenção regressa ao que ficou por resolver ou ao que se antecipa para o dia seguinte. Os testemunhos deixam entrever um contraste entre formas de prolongamento cognitivo mais circunscritas, por vezes deliberadamente orientadas para a resolução de problemas, e outras em que este se instala como ruído persistente, que ocupa espaço mental, reduz a fruição e compromete o descanso, por vezes até o sono. Trata-se, assim, de uma permeabilidade psicológica, mesmo sem prolongamento material do trabalho.

> *«No caso da minha namorada, sinto que não tenho esse equilíbrio quando não estamos a ter um tempo de qualidade, porque muitas vezes estou fisicamente presente, mas mentalmente ausente, preso ao trabalho, a pensar no que tenho de fazer no dia seguinte ou na semana seguinte. (...) Por vezes, se estou num momento de lazer e, de repente, me surge uma ideia sobre uma nova forma de abordar um aluno, começo a pensar intensamente nisso e perco aquele sentimento de apreciação e descontração. Passo a estar novamente focado no trabalho. (...) Por vezes, não consigo fazer essa separação e acabo por ceder aos pensamentos e preocupações que me deixam inquieto e que me impedem de desfrutar plenamente de certos momentos de lazer.»* (Z01, professor de filosofia)

> *«Quando tens um dia mais stressante, com mais problemas, quer queiras quer não, chegas a casa e aquilo não te sai da cabeça. Se tive um dia mais complicado, já sou capaz de não estar com o foco a 100% na atividade que estou a fazer naquele momento e fico sempre a pensar no que vou ter de fazer, já a sofrer por antecipação. (...) Quando saio do trabalho, continuo a pensar naquilo, ocupa o meu tempo e, por mais que eu não queira, continuo a ficar lá. Às vezes, até acordo de noite a pensar nisso. Já sonhei várias vezes com o trabalho. (...) Eu gostava muito de dizer que penso: ´ah, isto não é importante, deixa de pensar nisso´. Mas não. Aquilo fica-me na cabeça, fica ali a remoer.»* (Z11, gestora de projetos)

4.2.2. Estratégias de Delimitação e Proteção de Fronteiras

A investigação sobre as fronteiras trabalho-vida tem demonstrado que o equilíbrio depende, em larga medida, da capacidade de estabelecer e preservar limites entre o trabalho e a vida pessoal. Nos relatos, essa gestão surge de forma particularmente concreta, através de estratégias deliberadas de delimitação,

assentes em regras claras e em autodisciplina. Em alguns casos, estas estratégias são ainda favorecidas por condições externas que restringem a intrusão do trabalho para lá do tempo laboral.

A delimitação temporal sobressai como estratégia central de proteção da fronteira trabalho-vida. Para vários participantes, o equilíbrio assenta na regra de sair a horas e de encerrar o trabalho nesse momento, remetendo o que fica pendente para o dia seguinte. O horário surge, assim, como princípio de contenção da extensão do trabalho para lá do seu termo formal e de resguardo do tempo pessoal. A mesma lógica estende-se às férias e aos dias de folga, concebidos como tempos insuscetíveis de captura por solicitações profissionais.

Em vários casos, esta delimitação traduz-se numa recusa explícita do prolongamento do trabalho e exige firmeza pessoal, sobretudo em contextos onde sair a horas é implicitamente penalizado pela cultura organizacional ou onde a extensão do horário é normalizada. Noutros, a separação torna-se menos exigente porque o próprio desenho do trabalho dificulta a sua continuidade após o fim do dia, seja pelo caráter mais presencial da atividade, seja pela menor possibilidade de acesso remoto. Mesmo em períodos de maior intensidade, o prolongamento surge como exceção e não como norma, o que preserva o horário como fronteira temporal.

> *«Eu bato muito o pé com essa questão (...) As 8 horas de trabalho são as 8 horas de trabalho. A partir desse momento, é preciso desligar mesmo. Ou seja, tudo o que sejam tarefas de trabalho e tudo o que eu ainda tenha para fazer, eu não pego, não faço. Eu acabo por chegar a um ponto em que digo a mim próprio: 'não, tu não vais fazer isto, tens de impor limites´. (...) Eu evito ao máximo dar horas extra, só em casos excecionais. Porque gosto de preservar o meu tempo pessoal.»* (Z02, técnico de recursos humanos)

A defesa do horário adensa-se quando assenta na decisão de não reabrir o trabalho fora do seu tempo próprio. Alguns participantes descrevem um fecho material do dia, ao desligar e guardar o computador, e recusam retomar tarefas ou fazer verificações fora do período laboral. Esta disciplina protege o tempo extralaboral e reduz a probabilidade de reativação do trabalho por contacto pontual.

> *«Hoje em dia, saio do trabalho, desligo o computador, guardo-o na mochila e só volto a pegar nele no dia seguinte de manhã. Se for fim de semana, só volto a pegar nele na segunda-feira de manhã. Não pego no computador para ver como é que está isto ou aquilo. Não faço isso, porque o nosso horário de trabalho é feito para isso.»* (Z15, bancário)

A fronteira comunicacional constitui um prolongamento desta delimitação temporal. O padrão dominante assenta na restrição da possibilidade de contacto e, quando este ocorre, na recusa de resposta, para

que mensagens, chamadas e notificações não reabram o trabalho no tempo pessoal. Fora de horas, a regra consiste em não responder, com abertura apenas a situações urgentes. Em alguns contextos, esta lógica é reforçada por normas de equipa que desencorajam contactos tardios. Noutros, exige maior firmeza perante a normalização de comunicações fora do horário.

> *«Por exemplo, quando vou de férias, desligo as notificações do e-mail. Já no fim do dia, quando vou para casa, não as desligo, e reconheço que aí também falho, porque provavelmente devia fazê-lo. Mas tenho uma regra muito clara: não respondo a e-mails fora do horário de trabalho. Quando saio e vou para casa, até posso receber um e-mail, mas não respondo. Não respondo mesmo. Tenho colegas que o fazem e que me enviam e-mails fora de horas, mas imponho a mim própria que não vou responder.»* (Z19, técnica de contabilidade)

A conectividade digital torna esta delimitação mais exigente, razão pela qual vários participantes recorrem a táticas de separação de canais e dispositivos. A fronteira constrói-se, assim, pela restrição do acesso, através da exclusão de aplicações e contas profissionais do telemóvel pessoal, da separação entre equipamentos de trabalho e de lazer e, nalguns casos, da permanência do telemóvel profissional no local de trabalho. Estas estratégias limitam o contacto e reduzem notificações e outros sinais suscetíveis de reativar, no tempo pessoal, a atenção para assuntos profissionais.

> *«Porque eu tenho algumas pessoas que me dizem: ´Ai, eu estou sempre atenta ao telemóvel, estou sempre atenta ao Slack´ (...) Não. Eu não tenho o Slack no meu telemóvel, eu não tenho o meu e-mail profissional no meu telemóvel, assim como não tenho o chat de comunicação interna, que é o Webex, no nosso caso. É o meu telemóvel pessoal. Portanto, eu quero evitar que isso exista. (...) Eu não trabalho no meu computador pessoal. O computador é sempre o da empresa. E eu não uso o computador da empresa para coisas de lazer. Portanto, se eu tiver de ir ao meu e-mail ou se tiver de ver uma série na Netflix, eu vou usar o meu computador pessoal.»* (Z04, especialista em change management)

> *«O telemóvel da empresa chegou a vir comigo uma ou duas semanas, até que me apercebi de que entrava um e-mail quando eu chegava a casa e eu ia ver, e depois ficava a pensar nisso. Comecei a perceber que aquilo era um loop do qual depois não ia conseguir sair. Porque, lá está, muitas vezes, e-mails depois do horário de trabalho geralmente são problemas, não é? Então eu não me conseguia abstrair de ouvir o telemóvel a tocar e de não ir lá ver o que é que era. (...) O limite passou a ser: estou em casa, não quero estar a pensar nisto, o telemóvel não vai comigo para casa. Fica no trabalho.»* (Z11, gestora de projetos)

As estratégias físicas e espaciais surgem com menor expressão, mas acrescentam um eixo específico de separação. Em alguns relatos, a casa é concebida como um espaço a resguardar da presença material e simbólica do trabalho. Essa proteção concretiza-se na delimitação dos espaços, no encerramento do trabalho no fim do dia, na arrumação dos equipamentos e na sua exclusão das zonas de descanso. A possibilidade de sustentar esta fronteira varia em função das condições domésticas e do regime de trabalho. A existência de um espaço dedicado favorece uma separação mais estável, enquanto a utilização de áreas comuns tende a fragilizá-la. Regimes mais presenciais e a ausência de equipamentos em casa podem assegurar uma separação mais imediata.

> *«Felizmente, eu tenho uma divisão em casa que é o meu escritório. Então, quando acabo de trabalhar, é só fechar o computador e até fecho a porta, quase como se tivesse saído do trabalho. E isso ajuda-me a separar e a não sentir que o trabalho está a invadir o meu espaço pessoal. E, se for preciso, se for mesmo um dia crítico, até arrumo o computador na mochila e ponho a mochila escondida no armário, mesmo para não haver essa invasão do trabalho, digamos assim.»* (Z18, chefe de equipa de compras)

4.2.3. Estratégias de Sustentação do Extralaboral

O equilíbrio não depende somente de evitar a intrusão do trabalho. Também exige um esforço consciente para manter a esfera extralaboral, por meio de práticas pessoais que preservem tempo, energia e disponibilidade para o que está fora do ambiente profissional. Portanto, esta subcategoria foca-se nas estratégias adotadas pelos participantes para proteger a sua presença e dedicação fora do trabalho.

Uma primeira estratégia consiste na gestão estratégica do tempo. Perante a perceção de escassez temporal, vários participantes procuram criar margem no decurso do quotidiano, de modo a evitar que a vida extralaboral se concentre apenas nos fins de semana. Em vez de aguardarem maior disponibilidade futura, rentabilizam o tempo de que já dispõem, aproveitando deslocações, pausas, intervalos e outros "tempos mortos", mobilizando-os como oportunidades para integrar atividades e interesses pessoais. Em alguns casos, esta lógica envolve ainda uma reorganização deliberada do dia e da semana, com a distribuição antecipada de tarefas e a reserva de momentos para o extralaboral, para que as atividades pessoais não fiquem dependentes do tempo residual após o trabalho.

> *«Gosto de ler e, por vezes, aproveito o trajeto para o trabalho para o fazer. (...) O tempo de que disponho é escasso. Gostava de ter mais tempo para as minhas atividades e interesses, mas tento aproveitar ao máximo as oportunidades que tenho, seja no percurso em transportes públicos, seja nos intervalos entre aulas, nas pausas para o almoço etc.»* (Z01, professor de filosofia)

Nalguns discursos, esta lógica assume uma expressão mais intensa, assente numa otimização deliberada do quotidiano. Certas atividades pessoais são integradas a rotinas inevitáveis através de práticas de sobreposição que permitem ganhar minutos e preservar algum investimento extralaboral, mesmo em dias mais comprimidos. O que sobressai, nestes casos, é uma disposição ativa para rentabilizar o tempo disponível, de modo a resguardar espaço para interesses próprios apesar da compressão do dia.

> *«Às vezes treino enquanto cozinho, só para ganhar tempo. Estou a saltear legumes e, enquanto alouram um bocadinho, faço um handstand, ou qualquer coisa do género. Às vezes consigo conciliar os meus workouts assim. (...) Eu tento fazer essa gestão ao máximo, gerir bem o meu tempo. (...) Como disse no início, não vives num mundo utópico. Se alguém te contratou, é porque quer alguma coisa de ti e isso tem de ser feito. Tu também disseste que sim quando assinaste, por isso não posso exigir agora... eu tenho de estar lá. Mas tento otimizar o meu tempo ao máximo. Se fazes literalmente um treino enquanto cozinhas, isso é a representação mais óbvia de otimizar tempo. Tem de ser.»* (Z06, engenheiro mecânico)

O equilíbrio, porém, não depende apenas da existência de tempo livre. Pressupõe, igualmente, a preservação de disponibilidade mental para a esfera extralaboral, sobretudo quando o trabalho tende a prolongar-se no plano cognitivo após o fim do dia. Neste contexto, surgem estratégias de autocontenção e adiamento consciente, bem como o registo de ideias e preocupações, que permite uma descarga mental e remete esses assuntos para o tempo próprio do trabalho. Mais do que eliminar esse prolongamento mental, estas práticas visam conter a sua permanência no espaço psíquico extralaboral.

> *«Às vezes, se fico ali em loop, penso: 'isto não é o momento para estar a pensar nisto´. Tenho uma agenda e, se me vier alguma ideia para resolver um determinado problema, aponto. É do género: ´na segunda-feira isto está aqui, não me vou esquecer, porque já apontei, portanto vou tratar disso´. (...) Muitas vezes precisamos mesmo de desligar para resolver alguns problemas ou para ver as coisas de outra perspetiva. Imagina que, num sábado à tarde, estou a relaxar e, de repente, vem-me à cabeça: ´se calhar devia fazer isto com a minha equipa´. Mas, para não ficar sempre a pensar nisso, aponto e fico tipo: ´ok, está registado, posso desligar e descansar, porque trato disto na segunda-feira´.»* (Z18, chefe de equipa de compras)

A proteção da disponibilidade fora do trabalho também se manifesta na preservação ativa da energia e da presença, especialmente nas relações e nas atividades pessoais. "Desconectar" é uma prática intencional de dedicar atenção ao que acontece fora do ambiente de trabalho. Noutros casos, a

autorregulação visa ao cansaço do final do dia ao esforçar-se por manter rotinas e compromissos pessoais, garantindo que o tempo livre continue ativo e não seja apenas uma reposição passiva. Apesar de não eliminar a fadiga, esse esforço impede que o cansaço domine a vida fora do expediente.

> *«Quando estou com os meus amigos ou com a minha família, tento desligar do resto. (...) Principalmente na nossa área, e quem conhece um bocadinho a realidade sabe, há sempre muita coisa a acontecer e parece que estamos sempre, mesmo em casa, muito ligados aos bombeiros e ao que está a acontecer lá, naquele momento. E acho que tenho conseguido fazer esse trabalho. Tenho tentado mesmo desconectar totalmente, para me focar naquilo que estou a fazer, no momento, com os meus.»* (Z21, bombeira)

4.3. Composição da Esfera Pessoal

Nesta categoria temática, o foco desloca-se para a esfera extralaboral e para a forma como os participantes descrevem aquilo que compõe a sua vida para além do trabalho. Embora não formulem aqui uma definição direta de equilíbrio, os seus relatos permitem perceber, de forma indireta, que determinados domínios tendem a ser protegidos quando se fala de equilíbrio trabalho-vida. Em contrapartida, alguns relatos evidenciam tensões associadas ao desequilíbrio, quando a escassez de tempo e energia impõe custos e *trade-offs* na vida pessoal. A esfera pessoal emerge, por fim, como espaço de recuperação, através do qual se recorre a atividades concretas que restauram recursos, reforçam o bem-estar e tornam mais sustentável o quotidiano de trabalho.

4.3.1. Domínios Extralaborais e Prioridades

A esfera extralaboral, tal como emerge nos relatos dos participantes, não se configura como tempo residual em relação ao trabalho. Afirma-se, pelo contrário, como um conjunto de domínios prioritários que estruturam a vida para além da esfera profissional e conferem substância ao equilíbrio trabalho-vida, ao definirem o que importa preservar.

Em primeiro lugar, a saúde física e mental impõe-se como prioridade explícita e, em diversos discursos, como dimensão inegociável. O autocuidado materializa-se em práticas quotidianas, como o descanso, o sono, a alimentação, os cuidados pessoais e a atenção deliberada à saúde mental. Em alguns casos, esta última inclui o recurso ao apoio psicológico, descrito como necessário para manter a estabilidade emocional e, por extensão, sustentar o equilíbrio nas restantes áreas da vida.

A atividade física surge, de forma recorrente, como expressão desta prioridade. Para alguns participantes, o exercício integra o modo de vida e reveste-se de valor identitário, implicando compromisso regular e

proteção deliberada do tempo que lhe é consagrado. Para outros, decorre sobretudo de uma lógica funcional e preventiva, associada à reabilitação, à gestão de problemas de saúde, ao combate ao sedentarismo e ao investimento no bem-estar futuro. O que varia não é a prática em si, mas a lógica que a sustenta. Em certos casos, o treino organiza o quotidiano e impõe limites à expansão do trabalho. Noutros, mantém-se por necessidade, ainda que desprovido de entusiasmo. Em ambos os casos, a saúde permanece como prioridade.

> *«Eu tenho mesmo de ter tempo para ir ao ginásio. Eu não sou nenhum gym rat, nem nada disso, mas isso faz parte da minha reabilitação. Se eu deixo de ir, começo a ter repercussões. Começo a ter mais dores, começo a ter mais problemas nos joelhos. Portanto, a minha saúde vai ser sempre mais importante do que o meu trabalho. Por isso, se eu tiver de escolher, eu escolho a minha saúde. Se eu tiver de ir à fisioterapia, saio mais cedo do trabalho. Se eu tiver de ir ao ginásio, saio mais cedo do trabalho. Ou então saio à hora a que tiver de sair. Nesse dia, não me vão apanhar a fazer muitas horas. Quando tiver de sair, saio.»* (Z11, gestora de projetos)

Esta prioridade revela-se sensível a condições externas. Horários por turnos e trabalho noturno dificultam a regularidade do descanso e do exercício, enquanto regimes mais flexíveis facilitam consultas e cuidados de saúde, sobretudo na dimensão psicológica. Nalguns relatos, o autocuidado inclui também "tempo para si", entendido como pausa deliberada para parar, estar sozinho e abrandar, sem depender de práticas formais. Esta dimensão reforça a leitura de que o cuidado pessoal transcende o plano físico e inclui a disponibilidade interna e a preservação de espaço individual.

> *«E depois acho que é mesmo a parte da saúde, ir ao ginásio, treinar, essas coisas. Eu tento sempre treinar, dormir horas suficientes, o que às vezes não acontece, sobretudo na minha profissão, porque faço muitas noites (...) e comer bem. Uma pessoa tenta ter horários e conciliar os turnos com os treinos, mas, às vezes, lá está, isso não acontece. Se eu tiver um dia em que, por exemplo, faço manhã e depois tarde, já não consigo ir treinar. (...) Mas eu tento priorizar muito a saúde. Até porque acho que, hoje em dia, já temos conhecimento suficiente para saber que temos de começar cedo a cuidar de nós. Para, quando formos mais velhos, não ficarmos com dores de costas, não ficarmos com problemas cardiovasculares, essas coisas. Então eu tento priorizar isso para um dia não vir a ter problemas.»* (Z10, enfermeira)

De igual modo, as relações sociais e afetivas destacam-se como um dos domínios mais valorizados da esfera extralaboral. A sua centralidade não se reduz à mera existência de convívio, mas traduz-se na necessidade de presença, de apoio e de continuidade relacional. De forma recorrente, os relatos sugerem

que estes vínculos não devem perder consistência nem ser sacrificados em períodos de maior exigência profissional. A sua inegociabilidade prende-se, assim, com a preocupação de preservar laços tidos como essenciais face à pressão exercida pelo trabalho.

> *«Mesmo quando estou numa fase de maior exigência no trabalho, há duas áreas da minha vida que eu sinto que tenho mesmo de preservar. A primeira são as minhas relações pessoais, sobretudo com os meus amigos e com a minha família. Para mim, afastar-me dessas pessoas não é opção. Eu devo-lhes muito, foram pessoas que sempre estiveram lá e eu ia sentir que era mesmo ingrato se deixasse que o trabalho me afastasse delas. Eu não quero, de todo, tornar-me aquela pessoa que só trabalha e que, de repente, desaparece da vida de quem lhe é próximo.»* (Z22, gerente)

A este padrão associam-se hierarquias internas e diferentes modos de organização da vida relacional. Em alguns relatos, a relação amorosa e a família ocupam lugar prioritário, sobretudo em contextos de coabitação ou de projetos de vida partilhados. Noutros, as amizades assumem primazia enquanto espaço de afinidade, pertença e autenticidade. Também a sociabilidade assume feições distintas, uma vez que alguns participantes privilegiam o convívio frequente, ao passo que outros, embora menos sociais no quotidiano, preservam redes de amizade valorizadas através de contactos mais breves.

> *«Mas os meus amigos são, provavelmente, a minha prioridade em termos de alocação do meu tempo pessoal. É tempo para os meus amigos. Em 80% dos dias, eu vou arranjar um tempinho para essas relações, porque para mim isso é mesmo o mais importante e eu não consigo desligar dessa parte. (...) E eu acho que tem a ver com o facto de serem ligações que tu podes escolher. Tu, no fundo, consegues escolher os amigos que tens e, quando encontras pessoas com os mesmos valores que tu, mesmo que nem tenham os mesmos interesses, para mim a questão dos valores é essencial. Acho que isso ajuda a criar conexões em que te sentes à vontade para seres tu próprio (...) e também para te divertires.»* (Z02, técnico de recursos humanos)

O lazer assume, por sua vez, um lugar de relevo na composição da esfera extralaboral. Não surge como ocupação residual, mas como espaço de prazer, interesse e expressão pessoal, que confere substância a uma vida para além do trabalho. Os relatos incluem *hobbies* culturais e criativos, práticas físicas vividas como lazer, formas quotidianas de descanso e fruição audiovisual, bem como viagens e outras experiências significativas. Em alguns casos, a referência ao que fariam com mais tempo livre reforça esta centralidade ao associar esse tempo ao investimento em interesses próprios e em novos *hobbies*.

Distinguem-se, ainda, modalidades de lazer. Em alguns casos, sobressai um lazer mais estruturado, associado à aprendizagem, dedicação e criatividade. Noutros, prevalecem formas mais simples e quotidianas, ligadas ao convívio informal, a passeios, a filmes e séries ou ao repouso. Apesar destas variações, subsiste como traço comum a necessidade de reservar, com alguma regularidade, tempo para interesses e experiências que dão prazer e significado, ainda que o cansaço e o ritmo da semana fragilizem essa intenção.

> *«As minhas atividades de lazer, como ler, por exemplo. Há dias em que salto isso porque estou extremamente cansado, mas, se eu puder, eu vou fazê-lo, dê por onde der. Eu acho que isto não pode faltar, porque, quando começar a faltar, vai ficar tudo muito robotizado e a vida torna-se... se agora já é meia monótona, no futuro ainda pode ficar mais monótona, e isso vai ser uma chatice. (...) O lazer é muito importante para mim, sem dúvida nenhuma. É uma coisa de que eu gosto e, lá está, ajuda-me a passar tempo comigo próprio e até a crescer. (...) Eu procuro cultivar-me.»* (Z16, motorista de autocarro)

> *«Tenho de ter sempre tempo para, pelo menos, duas ou três vezes por semana, perder uma hora e meia, duas, com futebol, com música, ou para ir jantar fora, beber um copinho. Preciso mesmo de ter ali duas horinhas fora do trabalho de lazer puro.»* (Z17, técnico de recursos humanos)

Em termos de preferências, observa-se uma alternância entre um lazer de matriz social, associado a "jantaradas", cafés, atividades com amigos e práticas partilhadas, e um lazer mais individual e introspetivo, centrado na leitura, no estudo por interesse próprio, no desenho, na pintura ou noutras atividades solitárias. Esta diversidade não enfraquece o padrão dominante. Pelo contrário, reforça a compreensão do lazer como um domínio plural, moldado por disposições pessoais e rotinas distintas, mas reconhecido de forma consistente como uma dimensão relevante da vida extralaboral.

Num plano complementar, surgem os projetos pessoais e o investimento no desenvolvimento individual. Embora menos transversais, estes elementos ganham relevo quando emergem nos relatos, por conferirem densidade à esfera pessoal através de objetivos próprios e de horizontes de realização que não dependem do trabalho. Em alguns casos, revestem-se de valor identitário e podem, a prazo, tornar-se uma alternativa profissional.

> *«Sem dúvida, o meu projeto pessoal. Tenho uma banda. (...) Consome bastante do meu tempo, mas não é algo que me pese. Se pudesse, trocava as oito horas de trabalho por isto. (...) A banda ensaia em Guimarães e eu trabalho em Viana do Castelo. Por isso é que tenho de sair mais cedo nesses dias. Como podes imaginar, fazer isto todas as semanas é mesmo desgastante. (...) Mas*

sinto que quando estou lá, estou focado. Porque este drive, esta vontade de estar lá, continua a ser bem maior do que os problemas que me aparecem para ir para lá. (...) Eu sinto que tenho mesmo este objetivo e quero levá-lo o mais longe possível ao longo da minha vida. (...) O que pode acontecer é, eventualmente, o projeto da música tornar-se sério e passar a ser uma fonte de rendimento. Obviamente que aí eu excluía o trabalho, apesar de ser um trabalho no qual me sinto super realizado.» (Z06, engenheiro mecânico)

O desenvolvimento pessoal surge sob registos distintos. Para alguns participantes, isso traduz curiosidade e prazer na aprendizagem e na exploração de novas áreas de interesse. Para outros, surge como um compromisso exigente de evolução, formulado em termos de autoaperfeiçoamento e disciplina. Em ambos os casos, sobressai a intenção de progredir para além do papel profissional, mesmo quando a disponibilidade temporal é limitada.

Por fim, o envolvimento comunitário e associativo aparece de forma mais residual, mas com elevada densidade valorativa quando é referido. Nestes casos, a esfera pessoal integra uma lógica de reciprocidade e de serviço, assumida como prioridade e como objeto de investimento regular. Embora minoritário, este padrão amplia o retrato da vida extralaboral, ao mostrar que, para alguns participantes, o que importa preservar inclui também a ligação à comunidade e o contributo social.

«E tenho uma área que também é muito importante para mim, a nível de valores pessoais, que é o impacto na comunidade. Eu acredito que temos de devolver aquilo que recebemos. Então, tenho uma relação muito de reciprocidade com a minha comunidade e faço voluntariado todas as semanas. Isto é algo que me dá prazer, que me traz muita coisa que eu gosto e, por isso, é uma área em que eu também invisto.» (Z04, especialista em change management)

4.3.2. Tensões do Desequilíbrio Trabalho-Vida

Após identificar os domínios extralaborais valorizados, os relatos mostram o lado difícil de sustentá-los quando recursos como o tempo e a energia se esgotam. Quando o trabalho os consome, os custos pessoais aumentam e os *trade-offs* tornam-se inevitáveis. Essa tensão não invalida a inegociabilidade desses domínios, mas destaca a divergência entre aquilo que os participantes desejam preservar e aquilo que conseguem, na prática quotidiana, manter.

O padrão dominante traduz-se na erosão de rotinas básicas de bem-estar, por efeito do desgaste e do cansaço acumulado, com impactos no sono, na alimentação e na regularidade dos cuidados pessoais. Em vários relatos, este custo não é apresentado como uma escolha, mas como um efeito de jornadas

extensas, ritmos exigentes e intensificações pontuais. A alimentação torna-se mais irregular e menos cuidada, por vezes assente em refeições rápidas e pouco nutritivas. Do mesmo modo, a prática de atividade física perde consistência, com treinos e idas ao ginásio frequentemente adiados por falta de tempo ou por exaustão no final do dia.

> *«E, às vezes, embora eu saiba que isto não é muito saudável, acabo por saltar refeições, porque não tenho energia, não tenho mesmo capacidade de me mexer ou de cozinhar algo mais saudável. Às vezes acabo por comer, sei lá, cereais com leite, ou umas tostas, ou qualquer coisa do género, porque acordo às cinco da manhã para conseguir ir para o escritório. E é muito, muito exaustivo. Eu acordo às cinco da manhã, trabalho oito horas, chego a casa por volta das 19h30, 20h, e, nesse momento, só penso numa coisa, que é deitar-me. E não consigo sequer ter capacidade para fazer mais coisas. Claro que uma pessoa tenta ter alguma atividade física e por aí fora, mas nem sempre é possível, ou nem sempre tenho capacidade de conseguir, efetivamente, encaixar isso no meu dia.»* (Z14, trainee de recursos humanos)

Este desgaste repercute-se igualmente na esfera social e relacional, através da diminuição do tempo partilhado com amigos e família. Os relatos referem faltas a jantares e encontros, cancelamentos recorrentes e um enfraquecimento do convívio durante a semana, sobretudo quando as exigências do trabalho se intensificam. Em alguns casos, o stresse laboral gera ainda tensão relacional, expressa em irritabilidade, respostas mais bruscas e conflitos que escalam com maior facilidade, sobretudo quando o cansaço compromete a capacidade de comunicação.

> *«Eu acho que o que é mais afetado são as relações familiares e a minha relação amorosa. Por que estás tão stressada com o trabalho que acabas por descarregar noutras pessoas. Isso não é bom, mas é um bocado difícil de gerir. (...) Parece que não tens tempo para descansar, para relaxar, e sinto que não há tempo de qualidade. Tu sais do trabalho, vais dormir e estás com a pessoa ali na cama a conversar, mas muito em modo automático. E depois, se houver alguma coisa em que tu discordes, mesmo uma coisa mínima, ou uma coisa que nem tem grande importância, parece que escala logo para uma discussão. Porque estás tão cansada que, às vezes, não consegues controlar a forma como falas. Isso acaba por ser um trigger na outra pessoa e aí começa uma discussão.»* (Z03, contabilista)

Sob condições de escassez temporal, a vida extralaboral torna-se objeto de escolhas inevitáveis. Os relatos descrevem prolongamentos do trabalho para concluir relatórios, preparar apresentações ou adiantar tarefas, com prejuízo do descanso, do lazer e do convívio. Em alguns casos, esta compressão

repercute-se também no investimento pessoal e cultural, tornando leituras, *hobbies* e atividades fora de casa mais dependentes do ritmo do trabalho e da energia disponível no final do dia.

A renúncia, porém, não se limita à oposição entre trabalho e vida pessoal. Em vários testemunhos, o pouco tempo disponível impõe uma hierarquização interna da própria esfera extralaboral. Preservam-se os vínculos nucleares, sobretudo a relação amorosa e a família, enquanto as amizades tendem a ser relegadas para segundo plano, com saídas e convívios mais frequentemente adiados ou reduzidos.

> *«O tempo com os meus amigos é onde sinto o maior decréscimo de tempo disponível. (...) Porque eu vinha de um contexto em que tinha muitas horas disponíveis. (...) Conseguia estar quase todos os dias com os meus amigos, com a minha namorada e com os meus pais. Só que depois há uma transição em que passo a ter cinco dias em que só consigo estar com a minha família uma hora de manhã e à noite. (...) E é mesmo aí que senti o maior decréscimo. Como fico com menos tempo para todas as pessoas do meu círculo, acabo por direcionar aquele pouco tempo que tenho para o que considero mais prioritário. No meu caso, acaba por ser a minha namorada e a minha família, e depois os amigos ficam um bocado em segundo plano. Consigo dizer-te que, em média, tenho duas horas por semana com eles, quando antes tinha tipo dez, à vontade.»* (Z15, bancário)

A dimensão académica e formativa destaca-se como um *trade-off* particularmente expressivo, sobretudo entre participantes que conciliam trabalho a tempo inteiro com estudos de pós-graduação. O problema não reside apenas na falta de tempo. Após jornadas exigentes, a leitura e a escrita frequentemente são adiadas devido à dificuldade em manter o esforço cognitivo. Em alguns casos, a acumulação destes adiamentos conduz à ponderação de desistência, não por desvalorização da formação, mas por incompatibilidade prática entre a carga laboral e a prossecução do trabalho académico.

> *«A área que está a ser mais afetada é, sem dúvida, a minha tese de mestrado, a cem por cento. Já a comecei no ano passado e é muito complicado, depois de oito, nove horas de trabalho, ter cabeça para pegar mais duas horas numa tese. É exaustivo. (...) Acho que essa parte da tese tem ficado um bocadinho para segundo plano, porque é mesmo complicado.»* (Z02, técnico de recursos humanos)

Importa assinalar uma nuance relevante. Alguns participantes descrevem estas tensões como pontuais e circunscritas a fases críticas, associadas a projetos, auditorias, épocas altas, à acumulação de turnos ou a deslocações exigentes. Ainda assim, mesmo quando o desequilíbrio não assume caráter permanente, esses períodos traduzem-se num estreitamento da vida extralaboral, com repercussões

visíveis no bem-estar e no autocuidado, nas relações e na vida social, bem como no investimento pessoal e académico.

4.3.3. Recuperação e Regeneração de Recursos

Nesta subcategoria, a esfera pessoal adquire relevo enquanto espaço de regeneração de recursos. A análise incide sobre o modo como a atividade física, o lazer e as relações sociais atuam como mecanismos de regulação e recomposição, com implicações para o bem-estar e a capacidade de sustentar o quotidiano. O foco recai sobre formas concretas de restauração, mais do que sobre a mera presença desses domínios na vida dos participantes. Neste contexto, os recursos remetem para estados e capacidades associados à recuperação, designadamente energia, estabilidade emocional e clareza mental.

A atividade física surge, nos relatos, como um mecanismo de restauração com efeitos imediatos e tangíveis. É descrita como uma prática deliberada de regulação do stresse e de recuperação da estabilidade emocional, sobretudo em dias de maior exigência. Para além de aliviar a tensão, os participantes associam-lhe um efeito cognitivo percetível, traduzido em maior clareza mental, disponibilidade e renovação de energia, apesar do esforço físico.

> *«Por exemplo, eu, no meu trabalho, tenho uma hora e meia de almoço. Há pessoas que aproveitam esse tempo para ir adiantando trabalho, outras vão a casa estar com os seus (...) Eu gosto de usar esse tempo para fazer desporto, porque às vezes tenho picos de stresse muito altos. Então, gosto de aproveitar a pausa de almoço para descarregar, vou fazer alguma coisa por mim. No caso, é a saúde física, mas também a saúde mental, porque tu descarregas ali a energia e parece que, no turno da tarde, além de veres as coisas noutra perspetiva, porque já limpaste a cabeça e o stresse, ainda voltas com outra genica.»* (Z09, engenheira têxtil)

Para além desta dimensão mais imediata, a atividade física surge como prática regular de manutenção do bem-estar, cuja eficácia se reforça quando integrada na rotina. Mesmo perante cansaço ou tarefas pendentes, o treino é descrito como um meio consistente de descompressão. A regularidade sustenta a sua função de recuperação, ao passo que a sua ausência tende a ser sentida como uma perda de bem-estar.

> *«Posso ter alguma coisa importante para fazer no dia a seguir, mas o facto de ir ao ginásio ajuda-me mesmo a desligar dos problemas do trabalho, ou das coisas que ainda ficam pendentes. Às*

vezes posso nem ter muita vontade, mas vou na mesma, só para desanuviar um bocadinho, e funciona mesmo. Estar lá ajuda-me sempre a desligar do trabalho.» (Z20, engenheiro de hardware)

No mesmo sentido, o lazer surge como um mecanismo de desconexão psicológica. A sua função restauradora reside no afastamento temporário do trabalho e na recomposição dos recursos mentais e emocionais. Em alguns casos, esta recuperação concretiza-se através de formas de lazer mais ativas, como a cerâmica, o desenho ou outras atividades manuais e criativas, que exigem atenção e envolvimento e, por isso, favorecem um distanciamento nítido das preocupações laborais. Noutros, assume a forma de lazer leve e pouco exigente, vivido como descompressão no final do dia, como ver séries ou filmes, precisamente por proporcionar repouso mental.

«A cerâmica é mesmo muito importante para mim. É uma coisa que, quando um dia tiver a minha casa, vou tentar ao máximo não deixar, porque sinto que é mesmo importante para a minha cabeça, para a minha saúde mental. Mesmo quando estou cansada, e nesses dias não sou tão criativa, aquilo ajuda-me a relaxar. Ajuda-me a ter paciência, ajuda-me a ter calma (...) eu estou ali só focada na peça, naquilo que estou a fazer, porque tenho de estar atenta aos pormenores. (...) Quando estou lá, não penso no trabalho. E, se estiver, por exemplo, stressada ou chateada, quando vou para a cerâmica, esqueço-me completamente.» (Z03, contabilista)

As relações sociais surgem, por sua vez, como um mecanismo central de recuperação, ao restituírem leveza, energia e bem-estar após o trabalho. O convívio quotidiano, em gestos simples como tomar um café, caminhar ou estar com família e amigos, associa-se a uma rutura clara com o registo laboral. Em alguns relatos, o efeito restaurador assenta menos no conteúdo da interação e mais na própria experiência de estar com os outros, que introduz distração e desloca o foco do trabalho.

«Eu considero-me uma pessoa muito extrovertida e recarrego mesmo as energias quando estou com os meus. Tomar um cafezinho, dar uma caminhada com o pessoal, estar com a minha família, ir a encontros com amigos. Isso dá-me muita leveza, energia, motivação (...) Ajuda-me a espairecer e a aliviar a cabeça.» (Z10, enfermeira)

Em momentos de maior tensão, este suporte relacional assume uma função mais explícita de *coping* socio-emocional. A partilha de episódios perturbadores do trabalho funciona como uma descarga emocional, ao permitir exteriorizar o stresse acumulado e atenuar a carga associada à experiência vivida. Este efeito depende, porém, da existência de contextos de escuta segura, marcados pela confiança, pela disponibilidade e pela ausência de julgamento. A eficácia do *coping* tende a intensificar-se quando o

interlocutor compreende o enquadramento da situação, seja por proximidade afetiva, seja por partilha de vivências semelhantes.

> *«A maior parte das vezes, quando falo sobre trabalho fora do horário, costuma ser por causa de situações que me perturbaram durante o dia. E acabo por partilhar isso com os meus colegas de casa, com o meu parceiro, até com os meus amigos e a minha família. Para mim, é quase uma descarga emocional. O stresse que acumulei, preciso mesmo de falar com alguém para isso sair da minha cabeça. E, tipo, só o facto de ter alguém a ouvir-me liberta-me imenso.»* (Z14, trainee de recursos humanos)

Apesar da consistência destes mecanismos, a recuperação não assume uma forma única. Em alguns casos, depende do recolhimento, do silêncio e de atividades individuais, sobretudo após dias marcados por elevada interação. Noutros, assenta na partilha e no convívio, procurados como formas de aliviar a carga e restaurar a energia. Sobressai, assim, um ajustamento entre o tipo de exigência vivida e o modo de descanso procurado, o que afasta leituras rígidas e mostra que a sua eficácia depende do encaixe entre a necessidade momentânea e a forma de recuperação.

De forma mais pontual, emerge um contraste elucidativo quanto à qualidade da recuperação. O uso passivo das redes sociais surge como prática de baixa exigência e de ocupação de tempo, mas é descrito como pouco restaurador e objeto de avaliação crítica. Essa perceção reforça o argumento central de que o tempo livre, por si só, não garante regeneração, uma vez que a recuperação depende do grau de envolvimento que a atividade permite e do efeito que ela produz sobre o bem-estar.

> *«Como quase toda a gente na nossa geração, eu cedi ao doomscrolling. Houve uma fase em que dava por mim a passar duas horas a fazer scroll no Instagram depois do trabalho. E depois percebi: eu não tenho hobbies, isto não está bem, tenho mesmo de trabalhar nisto. E, desde então, voltei à leitura, que era um hábito que eu tinha bastante antigo, e comecei a pintar aguarelas.»* (Z04, especialista em change management)

4.4. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é central para responder à questão inicial, pois mostra como os trabalhadores da Geração Z avaliam a sua experiência profissional e a sua relação com o equilíbrio trabalho-vida. Nas entrevistas, essa satisfação não é um julgamento abstrato, mas uma apreciação do quotidiano profissional e da sua conciliação com a vida pessoal. Esta categoria organiza-se em dois planos: os

antecedentes da satisfação, segundo os participantes, e os mecanismos pelos quais o equilíbrio trabalho-vida a reforça, ao passo que a interferência do trabalho na vida pessoal a fragiliza.

4.4.1. Antecedentes da Satisfação no Trabalho

A análise dos relatos mostra que a satisfação no trabalho assenta, antes de mais, em condições concretas da experiência profissional. Em primeiro plano, destacam-se as caraterísticas do trabalho, em particular a natureza e o conteúdo das tarefas, bem como o contexto relacional e a liderança direta. Num plano também relevante, surgem as recompensas e o reconhecimento organizacional, a par da compatibilidade trabalho-vida percebida, sobretudo através da flexibilidade temporal.

O padrão mais saliente coloca a satisfação no trabalho no conteúdo da atividade em si. Valorizam-se tarefas interessantes, exigentes e diversificadas, sobretudo quando convocam reflexão, sentido crítico e exigência cognitiva. A satisfação associa-se, assim, a um trabalho intelectualmente estimulante, capaz de sustentar o envolvimento ao longo do dia. Em alguns casos, esta valorização reforça-se quando a função se articula com a área de formação ou com interesses pessoais, o que acentua a adequação entre o trabalho realizado e o percurso de cada participante.

> *«Eu sinto-me globalmente satisfeito com o trabalho que tenho atualmente. É desafiante e foge um pouco ao percurso mais convencional, o que, para mim, é algo positivo. Gosto da exigência que traz, porque sinto que me pede aquilo que estou disposto a dar, tanto a nível profissional como pessoal. (...) Dá-me a sensação de estar constantemente a aprender e a ser posto à prova e isso acaba por contribuir muito para a minha satisfação. (...) No fundo, sinto que a minha satisfação vem sobretudo do desafio e da sensação de estar a aprender e a evoluir. Gosto de sentir que o que faço me obriga a pensar e a sair um bocadinho da zona de conforto.»* (Z22, gerente)

Em contrapartida, surgem formulações claras de insatisfação quando as tarefas assumem um carácter monótono, excessivamente programado ou pouco estimulante. O problema não reside na rotina em si, mas na repetição prolongada sem margem para novidade ou responsabilidade acrescida. Nestes casos, a consistência da satisfação depende do equilíbrio entre tarefas repetitivas e atividades mais complexas e diferenciadoras. A aprendizagem e o desenvolvimento reforçam esta valorização, na medida em que o trabalho é mais apreciado quando permite evoluir, adquirir competências e transformar a exigência em crescimento.

Embora com menor frequência, emergem ainda aspetos que densificam a leitura do conteúdo do trabalho. Em certos relatos, a satisfação associa-se à autonomia e à liberdade na execução das tarefas,

sobretudo quando a confiança recebida legitima decisões sobre como trabalhar e sobre a gestão do tempo durante a jornada. Noutros, decorre do impacto percebido e da sensação de realização, em particular quando a função é descrita como capaz de produzir efeitos concretos na vida de outras pessoas.

A par do conteúdo funcional, o ambiente relacional afirma-se como um antecedente amplamente transversal da satisfação. A maioria dos participantes valoriza equipas pautadas pela entreajuda, pelo apoio prático e pelo respeito mútuo, nas quais a comunicação decorre com naturalidade e sem rivalidade, desconfiança ou hostilidade. Este clima é vivido como uma condição de segurança interpessoal e de maior leveza no quotidiano profissional, ao atenuar tensões e ao favorecer a cooperação e o apoio mútuo, sobretudo em momentos de maior exigência.

> *«As relações que eu tenho com as pessoas. Eu acho que temos um ambiente de trabalho muito bom. Não sinto toxicidade, sinto mesmo que somos amigos e que nos ajudamos. Não há ninguém a tentar denegrir ninguém. Se eu precisar de ajuda, alguém vai ajudar-me. Se eu precisar que me expliquem alguma coisa, alguém vai explicar-me, e vice-versa. (...) Para mim, o ambiente pesa muito.»* (Z18, chefe de equipa de compras)

> *«Eu não os vou ordenar todos, mas, se tivesse de dar mais foco a um deles, seria o bem-estar com os colegas de trabalho. Se tivesse de colocar em primeiro lugar, seria mesmo isso. Ou seja, ter um bom ambiente de trabalho, um ambiente saudável, onde não haja stresses, onde não haja dramas, do género ´aquele colega está a falar mal de mim´ ou ´aquele colega não gosta de trabalhar comigo´. Eu estou num ambiente em que isso não acontece de todo e acho que esse é um dos principais fatores para eu estar tão contente com o meu trabalho.»* (Z20, engenheiro de hardware)

Também a liderança direta emerge como antecedente relevante da satisfação, descrita em termos simultaneamente relacionais e práticos. Valorizam-se chefias acessíveis e disponíveis, que esclarecem dúvidas, orientam com clareza e oferecem *feedback* construtivo sem instaurar um clima de vigilância ou tensão. Quando a relação assenta em confiança e respeito, reforça-se a perceção de apoio e torna-se mais fácil concretizar o trabalho no quotidiano. Em sentido oposto, uma liderança negativa tende a contaminar a experiência global, mesmo quando outros aspetos permanecem favoráveis.

> *«Liderança, principalmente. Se não tiveres uma boa líder ou um bom líder, isso afeta logo o teu trabalho. (...) Se tens um péssimo líder, não adianta o quão bom tu és no trabalho, não adianta o*

quão bom é o salário, nem o quão bons são os teus colegas. Se tiveres um mau líder, o trabalho torna-se mesmo péssimo.» (Z03, contabilista)

Alguns participantes sublinham, além disso, a importância de uma chefia presente no acompanhamento do trabalho, competente na orientação e no apoio à execução das tarefas, e sensível a circunstâncias pessoais pontuais. Nestes casos, a flexibilidade não é lida como ausência de exigência, mas como expressão de compreensão e bom senso no exercício da autoridade.

A remuneração surge igualmente como antecedente recorrente, quer pelo seu valor material, quer pelo modo como é avaliada em função da justiça e da proporcionalidade. A satisfação reforça-se quando o salário é percebido como congruente com as responsabilidades assumidas e com o esforço exigido. Pelo contrário, a insatisfação surge quando se identifica um desajuste entre o contributo prestado e a compensação recebida. Neste plano, vários participantes recorrem a comparações explícitas, quer com colegas, quer com o valor económico do trabalho executado, e exprimem frustração perante desvalorização ou critérios salariais percecionados como pouco meritocráticos. Acresce que, em alguns discursos, a remuneração assume um peso significativo na avaliação da satisfação no trabalho, embora não seja, por si só, suficiente para a garantir.

«É um bocado complicado perguntares isto a alguém que te diz que está muito satisfeito, mas o que me traz insatisfação é o salário. Se falarmos a nível de vencimento, eu sinto-me super desvalorizado pelo valor que recebo ao fim do mês (...) em grande parte, porque estou ciente do custo que a empresa teria se subcontratasse os estudos que me são confiados. Isso é muito frustrante. E já me disseram em reuniões que não podem fazer um aumento tão brusco no vencimento por causa daquela mentalidade portuguesa antiga de ´poucos anos de casa´. Ou seja, estão a medir o valor de uma pessoa pelo tempo que está na empresa. Isso, para mim, é completamente ridículo.» (Z06, engenheiro mecânico)

Com menor recorrência, a satisfação associa-se também ao reconhecimento e à progressão dentro da organização, como sinais de valorização e de possibilidade de evolução. Quando existem perspetivas claras de desenvolvimento, reforça-se a motivação, uma vez que o investimento profissional parece gerar retorno. Em contraste, a ausência de perspetivas de progressão é descrita como uma fonte de frustração, mesmo quando o trabalho permite aprender e consolidar competências. Esta condição é, por vezes, formulada de forma direta, através da ideia de permanência prolongada na mesma função, sem horizonte de evolução interna.

> *«Aquilo que mais me gera insatisfação é o facto de o potencial de progressão não ser muito grande. Eu sei que aprendo muito e reconheço que consigo desenvolver bastantes competências, mas sinto que, em termos de progressão dentro da empresa, as possibilidades não são assim tantas. (...) Quando é uma empresa que te dá ´asas para voar´, que te dá oportunidade para progredir, sentes-te mais motivada e sentes que te dão valor.»* (Z19, técnica de contabilidade)

Os benefícios extrassalariais aparecem com menor frequência, mas, quando mencionados, assumem valor expressivo na avaliação da satisfação. Mais do que vantagens isoladas, são descritos como um conjunto de condições que sinalizam cuidado organizacional e melhoram concretamente a experiência de trabalho. Entre os exemplos referidos, destacam-se dias extra, dispensas pontuais, seguro de saúde, prémios e, nalguns casos, acesso a consultas de psicologia ou a apoio jurídico. Nestes relatos, os benefícios funcionam como reforço tangível de bem-estar e como reconhecimento prático, com efeitos positivos na qualidade do quotidiano profissional.

Por fim, a compatibilidade trabalho-vida surge como antecedente relevante e recorrente da satisfação no trabalho, com destaque para a flexibilidade temporal. Em vários discursos, valoriza-se a possibilidade de ajustar horários e gerir o tempo com autonomia, numa lógica que privilegia a realização do trabalho e não a presença rígida. Esta margem de manobra adquire particular importância quando permite acomodar necessidades pessoais sem escrutínio excessivo.

> *«E também é importante conseguir ter equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e haver essa flexibilidade, mesmo em relação aos horários, isto é, podermos, num dia, entrar às sete da manhã e, no outro, entrar às nove. Consegues fazer o teu dia de acordo com as necessidades da tua vida pessoal. (...) Imagina que tens de ir ao banco às oito da manhã, podes entrar às nove. Imagina que, noutro dia, queres entrar às sete porque queres sair às quatro da tarde, podes fazê-lo. E essa flexibilidade é bastante valorizada por mim e, acho eu, por quase toda a gente que eu conheço dentro da empresa.»* (Z02, técnico de recursos humanos)

Com menor expressão, surgem referências à carga horária e ao regime híbrido como condições que influenciam a satisfação no trabalho, por via da compatibilização entre trabalho e vida extralaboral. Em alguns casos, horários considerados favoráveis traduzem-se em maior disponibilidade para assuntos pessoais, cuidados pessoais ou tarefas práticas, ao passo que horários mais extensos ou rígidos são descritos como restritivos, sobretudo pela redução do tempo útil fora do trabalho. O regime híbrido é também valorizado pela flexibilidade espacial e pela facilitação da gestão quotidiana. No seu conjunto, estes elementos favorecem uma apreciação mais positiva da experiência de trabalho.

4.4.2. Mecanismos de Ligação entre o Equilíbrio e a Satisfação no Trabalho

Nesta subcategoria, o equilíbrio trabalho-vida surge como antecedente direto da satisfação no trabalho, influenciando claramente a forma como os participantes avaliam a sua experiência profissional. O foco recai aqui nos mecanismos que elucidam essa relação. Os relatos mostram como o equilíbrio reforça a satisfação e, em contrapartida, como a interferência do trabalho na vida pessoal a fragiliza. Mesmo na descrição dos mecanismos associados ao equilíbrio, os participantes recorrem frequentemente ao contraste com situações de desequilíbrio, o que torna mais visível a oscilação da satisfação em função do modo como esta relação é vivida.

Um primeiro mecanismo assenta na recuperação de recursos no tempo extralaboral e no modo como essa recuperação se traduz em maior satisfação no trabalho. Em diferentes relatos, o equilíbrio permite recuperar energia, manter boa disposição e reforçar a motivação e a concentração, o que favorece um melhor desempenho e uma maior disponibilidade emocional e relacional no contexto profissional. A satisfação decorre desse duplo efeito, pois o equilíbrio melhora a capacidade de responder às exigências do trabalho e de sustentar as interações profissionais com maior estabilidade e disponibilidade. Por esta via, o equilíbrio reforça a perceção de eficácia no trabalho, o que contribui para uma experiência profissional mais satisfatória.

> *«Para mim, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem uma influência direta na minha satisfação com o trabalho. Quando sinto que esse equilíbrio existe, parece que tudo corre melhor. Sinto-me mais motivado, mais concentrado e até mais disponível, a nível emocional, para lidar com desafios no trabalho.»* (Z13, software developer)

Nesta lógica, o equilíbrio trabalho-vida sustenta um espaço de pausa, descanso e desconexão que desempenha um papel decisivo. Esse espaço não surge apenas como interrupção do trabalho, mas como condição de descompressão e de envolvimento em atividades valorizadas, permitindo regressar ao trabalho com maior presença, disponibilidade física e mental e capacidade de resposta. Quando existe, a pressão acumulada atenua-se e a satisfação tende a reforçar-se. Quando falha, surgem cansaço, irritabilidade, menor paciência e maior dificuldade em responder às exigências do trabalho, o que contribui para a diminuição da satisfação.

> *«Eu acho que se nós não tivermos uma boa satisfação fora do trabalho, também não vamos ter uma boa satisfação no trabalho. Porque, de facto, o trabalho ocupa grande parte do nosso dia, é verdade, mas não é tudo. E nós precisamos do tempo fora do trabalho para conseguir descomprimir do stresse que acumulamos durante o dia. (...) Ao ter essa descompressão no fórum*

pessoal, eu automaticamente vou mais feliz para o trabalho, menos cansada, mais motivada. (...) Aliás, acho genuinamente que, se nós não tivermos esse tempo para nós, para fazer as coisas de que gostamos, para estar com as pessoas de que gostamos, nós não vamos ter sequer energia para estar no trabalho. Não vamos ter capacidade física e mental para estarmos lá e estarmos verdadeiramente presentes. Eu, se tiver um dia stressante no trabalho, mas depois tiver essa parte de lazer, a minha cabeça fica logo mais relaxada. A motivação vai ser muito diferente, o teu ânimo vai ser diferente, a tua energia vai ser diferente. A satisfação, no geral, é muito maior.» (Z14, trainee de recursos humanos)

Sobressai, além disso, um segundo mecanismo, associado à possibilidade de investimento na vida extralaboral. Para vários participantes, a satisfação no trabalho depende também da compatibilidade entre a esfera profissional e a possibilidade de investir em projetos, interesses e objetivos pessoais que alimentam a realização fora do trabalho. Quando essa compatibilidade se preserva, a satisfação tende a reforçar-se, uma vez que o trabalho é compatível com uma vida extralaboral dotada de significado. Quando se vê comprometida, instala-se frustração, não apenas por falta de tempo, mas também pela perceção de que o trabalho obstrui uma realização pessoal que ultrapassa a esfera profissional.

«Se tu queres ser melhor numa certa área, num certo passatempo, tu precisas de tempo para praticar, tempo para explorar. (...) E, na minha situação, eu até quero fazer uma formação em ilustração e, se eu não tiver tempo fora do trabalho, quer seja para ir às aulas, quer seja para explorar novas práticas de desenho, pintura e assim, eu evidentemente vou ficar frustrada. Não vou conseguir atingir um objetivo pessoal e isso mexe comigo, porque eu preciso de me sentir realizada fora do trabalho. E também vou estar numa de "eu não quero estar mais aqui" (...) porque sinto que vocês não me deixam crescer enquanto pessoa, não estou a falar enquanto profissional. E claro que eu vou ficar mais insatisfeita com o meu trabalho, entendes? Tu não queres ser só o cargo, tu queres ser a pessoa também.» (Z09, engenheira têxtil)

Essa frustração intensifica-se quando os participantes passam a imputar ao trabalho a responsabilidade pelo défice sentido na vida extralaboral. Quando a vida fora do trabalho se mostra limitada ou aquém do desejado, é frequentemente a esfera profissional que surge como origem dessa privação. A satisfação deteriora-se, então, porque o trabalho passa a ser vivido não apenas como exigência, mas também como obstáculo ao equilíbrio e ao sentido atribuído à vida fora dele.

«Influencia totalmente. Porque nós somos humanos e precisamos que todas as nossas áreas estejam balançadas, estejam equilibradas. (...) Se, por exemplo, não tens uma vida social ativa e

sentes falta dessa vida social, nunca vais sentir que estás totalmente satisfeita. E isso vai desfalcar sempre o resto das tuas áreas. Portanto, se tu até estás num trabalho de que gostas, mas, de repente, sentes que não tens vida pessoal, tu vais deixar de gostar cada vez mais daquele trabalho, porque não estás a conseguir equilibrá-lo com o resto da tua vida, que tu também valorizas. Porque, se tu parares para pensar e perceberes que te faltam coisas, vais começar a perder a vontade de trabalhar, vais deixar de querer estar ali naquele sítio que não te deixa fazer mais nada para além do trabalho, percebes? E onde é que fica a tua vida pessoal no meio disso?» (Z08, psicóloga)

Se os mecanismos anteriores mostram como o equilíbrio reforça a satisfação, a análise adensa-se quando os participantes descrevem a interferência do trabalho na vida pessoal. Nestes relatos, a fragilização da satisfação decorre sobretudo da intrusão do trabalho no tempo extralaboral e da sua persistência para além do horário.

O mecanismo mais imediato assenta na apropriação do tempo extralaboral pelo trabalho. A interferência manifesta-se no cancelamento de planos, no adiamento de compromissos, na redução do tempo com a família e os amigos, na abdicação de atividades pessoais ou na compressão do tempo livre por solicitações de última hora. Nestes casos, a insatisfação decorre da perceção de que o trabalho excede os seus limites e invade um tempo que os participantes entendem como devido à vida pessoal.

O segundo mecanismo opera sobretudo no plano psicológico. Mesmo quando não invade diretamente o tempo pessoal, o trabalho mantém-se presente sob a forma de preocupações, tensões e pensamentos recorrentes. Essa persistência fragiliza a qualidade do tempo extralaboral e reduz a sua capacidade de atenuar o desgaste acumulado. A satisfação diminui, assim, porque o trabalho continua a impor-se para além do horário e a ocupar um lugar desproporcionado na vida quotidiana.

Em vários relatos, estes dois mecanismos surgem articulados e convergem num processo cumulativo. A intrusão no tempo pessoal e a persistência mental do trabalho alimentam exaustão e reduzem a perceção de controlo sobre a organização da vida quotidiana. A diminuição da satisfação não decorre, por isso, apenas de episódios pontuais de interferência, mas também da associação persistente do trabalho à compressão da vida pessoal e à dificuldade de se sentir verdadeiramente fora dele.

«Quando sinto que o trabalho começa a interferir demasiado na minha vida pessoal, isso acaba por ter impacto na forma como me sinto em relação ao próprio trabalho. Por exemplo, quando tenho de cancelar planos pessoais ou deixar de estar com amigos ou família porque surgiu algo de trabalho de última hora, fico a sentir um certo desgaste. (...) Outro exemplo é quando tenho

períodos mais intensos e dou por mim constantemente cansado, a pensar em trabalho mesmo quando, à partida, já devia estar desligado. Nessas alturas, começo a sentir menos entusiasmo e mais frustração, não tanto com o trabalho em si, mas com o facto de ele estar a ocupar demasiado espaço. (...) Até é curioso, porque eu sinto que, no dia a dia, esse equilíbrio funciona quase como um regulador: quando está mais afinado, o trabalho flui melhor, e quando está desequilibrado, a satisfação acaba por cair. (...) No fundo, quanto maior é essa interferência, mais difícil se torna manter o nível de satisfação, mesmo gostando do que faço.» (Z22, gerente)

Embora menos frequente, esta ligação adquire especial gravidade quando a interferência do trabalho compromete de forma persistente a saúde e o bem-estar. Nesses casos, o transbordo do trabalho traduz-se na deterioração de rotinas básicas, como a redução do exercício físico, a desregulação dos hábitos alimentares, o aumento do stresse e repercussões na saúde mental e física. A satisfação entra aqui num registo mais crítico, porque o trabalho passa a ser avaliado à luz do impacto exercido sobre dimensões consideradas essenciais.

«Porque se eu sinto que o trabalho está a tirar muito tempo das outras esferas da minha vida, que também são importantes para mim, então se calhar está a atingir áreas que não é suposto. E isso vai afetar, se calhar, não só a minha satisfação, mas também a minha produtividade, a qualidade do meu trabalho e várias outras coisas. (...) Teres equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional afeta logo o quão bem tu te sentes. Não só a nível mental, mas, como eu te disse, a primeira área da minha vida que falha quando eu não tenho equilíbrio é a saúde. Eu deixo de praticar exercício físico ou faço refeições mais corridas e, se calhar, não tão nutritivas, mais processadas. E, se tu tens isto a longo prazo, se não tens equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e o trabalho começa a estender-se demasiado para dentro da tua vida pessoal, tu vais sentir impactos, quer a nível de saúde mental, quer a nível de saúde física, quer a nível de rotinas, laços sociais, etc.» (Z04, especialista em change management)

4.5. Condições Organizacionais para o Equilíbrio Trabalho-Vida

A experiência de equilíbrio trabalho-vida dos participantes mostra-se ligada ao contexto organizacional, que pode facilitar ou dificultar essa conciliação. Assim, a análise foca-se nas práticas e condições que promovem ou comprometem esse equilíbrio, permitindo discutir as implicações para a gestão de pessoas e para políticas que favoreçam uma relação mais equilibrada entre trabalho e vida pessoal.

4.5.1. Práticas Organizacionais Favoráveis

Os relatos mostram que o equilíbrio trabalho-vida depende das condições organizacionais e da experiência diária. A análise foca-se em práticas organizacionais vistas como favoráveis, tanto nas condições de trabalho quanto nas recomendações para facilitar o equilíbrio.

O padrão dominante não assenta numa medida isolada, mas na existência de uma margem efetiva de autonomia na organização do tempo de trabalho. O equilíbrio torna-se mais viável quando o trabalho admite ajustamentos ao quotidiano pessoal, em vez de exigir uma adaptação permanente da vida extralaboral ao seu ritmo e às suas exigências.

Essa margem de manobra manifesta-se, com frequência, na possibilidade de adotar horários flexíveis e recorrer à compensação horária. Estas condições favorecem a conciliação quotidiana, na medida em que permitem compatibilizar compromissos pessoais com ajustamentos pontuais no tempo de trabalho. Em concreto, os participantes referem a possibilidade de antecipar ou adiar o início e o término da jornada, redistribuir horas ao longo da semana e compensar ausências breves decorrentes de obrigações inevitáveis. Ainda assim, esta flexibilidade não é absoluta. Permanece condicionada pela coordenação com a equipa e pelo cumprimento de momentos fixos, nomeadamente reuniões e entregas, o que confirma uma autonomia real, mas delimitada pelas exigências operacionais do trabalho.

> *«É a flexibilidade de horários. Eu posso, por exemplo, se fizer oito horas, entrar às sete e sair às cinco, ou entrar às seis da manhã e sair às quatro. Claro que tenho de gerir isso de acordo com as reuniões e com as tarefas, porque há coisas que têm de ser feitas a uma certa hora. Mas também posso entrar às nove e sair às quatro, trabalho menos horas e, no dia seguinte, trabalho mais uma hora ou duas para compensar. Isso, para mim, é bom, porque consigo gerir melhor o meu tempo, encaixar melhor os meus hobbies (...) acabo por ter mais tempo para mim. (...) Para mim, é o que mais faz diferença na empresa.»* (Z03, contabilista)

A autonomia de horário adquire maior consistência quando assenta numa cultura de confiança e de avaliação orientada para resultados, que atenua o controlo rígido da presença e desloca o foco para a entrega e a qualidade do trabalho. Nesta lógica, a gestão do tempo é confiada ao próprio trabalhador, com liberdade para ajustar horários e responder a imprevistos, desde que o desempenho seja assegurado. Esta orientação surge como especialmente valorizada, tanto nas experiências relatadas quanto nas recomendações formuladas, ao defender uma organização do trabalho assente em objetivos e tarefas, e não na rigidez horária nem na mera contagem de horas.

«Cada um é responsável pelas suas próprias tarefas, sem existir micromanagement por parte da chefia. Não há controlo das horas de entrada e saída, quer seja nos dias em que vou ao escritório, quer seja nos dias de teletrabalho. (...) Cada um é responsável pela sua organização e por apresentar resultados, sem ter de estar ali só a cumprir horário. (...) Às vezes trabalho sete horas, seis horas e meia. Há dias em que trabalho oito horas e meia. Depende um bocado das minhas tarefas. E há muitos relatos de pessoas que têm de cumprir as oito horas e, na última hora, estão lá sem fazer nada, só a passar o tempo. Na minha empresa, temos um bocado essa cultura de ´pronto, já fiz as minhas tarefas do dia, já fiz tudo o que tinha para fazer, então agora posso ir embora´. Não tenho de estar lá só para cumprir horário.» (Z20, engenheiro de hardware)

«Confiar nos trabalhadores. Porque eu sinto que, em Portugal, existe uma cultura de microgestão bastante grande. (...) Se tu estás a contratar alguém, confia nessa pessoa. Define objetivos, define coisas que as pessoas têm de fazer e de entregar, com deadlines. E, se a pessoa entrega, então é porque está a cumprir aquilo que era suposto cumprir. E, a partir do momento em que tu confias que a pessoa está a fazer o trabalho dela e que vai entregar o que tem de entregar, já não tens necessidade de controlar a hora exata a que entra, a hora exata a que sai. (...) Se a pessoa te entrega sempre tudo a tempo, se a avaliação de desempenho é boa, foca-te nisso. Confia na pessoa. Dá-lhe liberdade para conseguir gerir o trabalho e a vida pessoal.» (Z04, especialista em change management)

Também o teletrabalho e os regimes híbridos surgem como condições especialmente valorizadas, sobretudo pelo ganho de tempo associado à redução das deslocações e pelo consequente alívio do cansaço. Esta poupança facilita a transição entre o trabalho e a vida extralaboral, ao simplificar a organização de rotinas pessoais e de tarefas domésticas e ao viabilizar planos no período pós-laboral. Em vários casos, o regime híbrido assume-se como a opção preferencial, por conjugar a flexibilidade do trabalho remoto com momentos presenciais, ainda valorizados pela interação social e pela colaboração.

Em torno dessas condições, surge uma proposta estrutural centrada na redução do tempo de trabalho e no reforço do descanso, incluindo uma semana de quatro dias, diminuição da carga horária e aumento das férias. Essas medidas são recomendações e, em alguns casos, já são praticadas. O equilíbrio não depende apenas da flexibilidade de horário, mas também de maior disponibilidade de tempo, com impacto na qualidade de vida e no investimento na vida fora do trabalho.

A autonomia, embora crucial, não é suficiente para garantir o equilíbrio entre trabalho-vida pessoal. Este também depende de um ambiente organizacional que defenda fronteiras e limite intrusões de forma

consistente. Nesse sentido, o respeito pelo horário e pelos limites fora do expediente normal torna-se fundamental. Em alguns contextos, evitar contacto após o horário e não exercer pressão para estender a jornada são práticas comuns, valorizando-se a saída a horas e não associando a permanência ao mérito. Por outro lado, há situações em que se verifica uma desconexão entre o discurso de desencorajamento das horas extras e a sua normalização implícita. Essa ambivalência é importante para a análise, pois revela que práticas favoráveis não apenas aparecem em discursos formais, mas também na coerência da sua aplicação e do seu reconhecimento no dia a dia.

> *«Eu acho que tenho um bom equilíbrio e muito em parte pela empresa onde estou. Porque a cultura de trabalho não tem nada a ver com a cultura a que eu estava habituado. (...) Por exemplo, aquele ambiente de escritório mais exigente, tipo Big Four, onde há aquela ideia de que tens de fazer horas extra para seres recompensado. (...) Onde eu trabalho não é nada assim, é quase o oposto. Nos primeiros dias até perguntei isso, porque eu vinha dessa cultura de ficar mais tempo. E eu perguntei se ali saíam sempre à hora, sempre certinho, e disseram-me que sim, e que até reclamam contigo se tu ficas muitas vezes até tarde. (...) E explicaram-me que ali não conta quem fica mais tempo, conta quem faz mais dentro do horário. Se as coisas não aparecerem feitas nas oito horas, perguntam-te: 'Porque é que estás a fazer isso depois das cinco? Não tiveste tempo nas oito horas?" ´»* (Z15, bancário)

A proteção de fronteiras torna-se mais consistente quando é reforçada pela chefia, que legitima o desligar e desencoraja prolongamentos desnecessários. Os participantes descrevem lideranças que afirmam o termo do trabalho com o horário e recusam a normalização da disponibilidade contínua. Deste modo, a chefia estabiliza normas de separação e transforma a contenção do trabalho numa regra partilhada, em vez de a deixar depender de decisões individuais mais expostas a pressões implícitas.

O suporte organizacional manifesta-se também na compreensão perante necessidades pessoais, sem julgamento nem exigências burocráticas desnecessárias. Os relatos valorizam a possibilidade de ajustar o dia de trabalho a consultas, necessidades de saúde, imprevistos familiares, compromissos inadiáveis e exigências de formação. O que sobressai não é apenas a autorização para se ausentarem, mas a legitimidade dessa ausência, num contexto em que se reconhece que podem existir fases mais exigentes na vida pessoal sem que isso coloque em causa a competência ou o compromisso do trabalhador.

> *«Se eu precisar de entrar mais tarde porque o carro avariou, posso entrar mais tarde. Não preciso de perder o dia. Se eu precisar de ir ao banco, posso sair duas horas a meio do dia, tratar disso, voltar e terminar o meu dia de trabalho. (...) E sinto que nunca houve julgamento, nem*

impedimentos, em relação a eu tirar uma ou duas horas para tratar do que preciso. E isto não se aplica só a coisas mais óbvias, como uma consulta médica. Também se aplica a situações em que eu digo ´não me estou a sentir bem, preciso de sair mais cedo´ (...) ou ´aconteceu alguma coisa em casa, um familiar precisa de mim, preciso de sair mais cedo´, e permitem-me isso. Ter este tipo de apoio faz-me sentir mais satisfeita, porque sei que tenho o apoio da empresa, mesmo em fases menos boas da minha vida pessoal. (...) Eu cheguei a pensar que podia haver julgamento, ou alguma repercussão, por eu pedir tempo, por exemplo, para cuidar da minha bisavó. E o facto de isso não ter existido deixou-me surpreendida.» (Z14, trainee de recursos humanos)

Por fim, surgem duas recomendações que, ao contrário das restantes, não aparecem como práticas efetivamente vividas nos contextos de trabalho dos participantes. A primeira incide na auscultação efetiva das necessidades dos trabalhadores e na resposta organizacional consequente, com a expectativa de que a escuta se traduza em mudanças concretas e, quando possível, em soluções construídas de forma partilhada. A segunda, embora surja de forma isolada, tem interesse analítico por apontar para o reforço de recursos e para a delegação de trabalho, defendendo uma distribuição da carga que reduza sobrecargas e torne o equilíbrio mais viável mesmo em funções exigentes.

4.5.2. Práticas Organizacionais Desfavoráveis

Identificadas as práticas organizacionais favoráveis ao equilíbrio trabalho-vida, importa agora analisar o seu reverso, isto é, condições e normas que dificultam a conciliação entre esferas. Em alguns discursos, surge ainda a ausência de suporte organizacional explícito ao equilíbrio, o que reforça a leitura de que, em certas situações, a conciliação se torna mais exigente e recai sobretudo na capacidade individual de a gerir.

A dificuldade emerge, desde logo, numa cultura de permanência, em que a dedicação é aferida pela presença prolongada mais do que pela qualidade do trabalho realizado. Nestas condições, sair a horas deixa de constituir um cumprimento neutro do horário e torna-se passível de censura informal. Ainda que raramente explicitada, esta norma revela-se em comentários, olhares e comparações que moldam rapidamente a conduta dos novos colaboradores. O efeito sobre o equilíbrio é direto, porque o tempo extralaboral deixa de ser reconhecido como limite legítimo e passa a depender de afirmação individual.

Esta lógica prolonga-se em expectativas regulares de horas extra. O que é apresentado como excecional surge, em vários relatos, como uma exigência recorrente do funcionamento quotidiano. Importa, contudo, distinguir dois registos. Num, o prolongamento é enquadrado como requisito do setor ou da função e tende a ser interiorizado como inevitável. Noutro, é descrito como uma imposição injusta, associada a

um tempo não reconhecido e a desrespeito por limites. Em ambos os casos, o impacto no equilíbrio não se reduz ao número de horas prestadas. Resulta também da dificuldade em fazer valer fronteiras legítimas, quando se normaliza prolongar o horário e cumprir o horário passa a ser interpretado como insuficiente.

> *«Eu lembro-me perfeitamente de que, na entrevista, avisaram que ia ser necessário fazer, de vez em quando, horas extra. Só que não está a ser de vez em quando, está a ser regular, infelizmente. E eu já tive feedback positivo, não pelo trabalho em si, mas por ter ficado mais tempo, porque o trabalho tinha de ser feito. (...) Aliás, eu sinto que sou um bocadinho mal vista se sair a horas, o que é ridículo. Vejo muitos colegas meus a sair mais tarde do que deviam. E, da mesma maneira que eu estou a desabafar isto, também sei que há muitos colegas que gostavam de sair a horas, mas sentem-se um bocado instigados. (...) Eu já tive uma pessoa da gerência que chegou às 18h às nossas instalações (...) e a minha colega comercial saiu a horas, como tinha direito. E a gerência perguntou: ´Ah, já vais? São seis da tarde.´ Claro que ela já devia estar a sair. Não saiu mais cedo, saiu a horas, cumpriu o horário.»* (Z09, engenheira têxtil)

A dificuldade manifesta-se também numa cultura de urgência, que intensifica o ritmo de trabalho e reduz a margem de controlo sobre a organização do dia. Os relatos descrevem contextos em que quase tudo é tratado como prioritário e imediato, o que gera pressão contínua. Mesmo quando o horário formal se mantém, esta lógica prolonga os seus efeitos para além do trabalho, devido ao desgaste acumulado e à indisponibilidade mental no final do dia. Alguns participantes distinguem entre uma urgência associada à própria natureza da atividade e outra decorrente de uma gestão irrealista de prioridades. Em ambas as situações, o equilíbrio fragiliza-se porque o tempo extralaboral tende a iniciar-se sob exaustão e com menor capacidade de presença.

> *«De certa forma, tem de se desmitificar a ideia de que tudo é urgente, de que tudo tem de ser feito ontem. (...) Nós não somos médicos, não salvamos vidas. E há coisas que podem ficar para o dia de amanhã. (...) É preciso desmitificar um bocadinho essa ideia de que tudo tem de ser prioridade, porque isso desgasta por completo. Porque nem tudo é urgente e, se isso fosse desmitificado, o trabalho em si seria menos stressante. E, no meu caso, eu conseguia estar mentalmente e até fisicamente mais disponível nas outras partes da minha vida. Se tu estás a trabalhar sob pressão, depois acaba por ser uma bola de neve. (...) Chegas ao final do dia e sentes: ´Uou, eu estou exausto, tudo é urgente, tudo é crucial.´ E, no fim do dia, não tens vontade sequer de ter um pensamento, não tens disponibilidade mental.»* (Z02, técnico de recursos humanos)

A disponibilidade alargada surge, por sua vez, através de intrusões fora de horas, frequentemente sob a forma de uma expectativa informal de resposta. E-mails tardios, mensagens ao fim de semana e solicitações durante as férias não constituem apenas contactos pontuais. Instituem uma disponibilidade latente, porque dificultam o desligamento e mantêm o trabalho presente em tempo de descanso. Esta dinâmica pode ser promovida pela própria organização ou reproduzida como prática corrente entre colegas.

> *«Às vezes recebo e-mails fora de horas, tipo a um domingo ou às nove da noite, ou recebo mensagens e pedidos de ajuda enquanto estou de férias e tenho de apoiar na resolução de algum caso. (...) E, claro, por mais que eu queira, nem sempre consigo desligar completamente. (...) Já me aconteceu estar de férias, ter o e-mail desligado e, ainda assim, receber mensagens de colegas sobre assuntos de trabalho. Portanto, mesmo quando tento afastar-me, nem sempre consigo desligar totalmente. E isso é um bocado chato.»* (Z19, técnica de contabilidade)

Noutros contextos, para além da norma de permanência, a dificuldade decorre de práticas de controlo quotidiano que submetem a gestão do tempo à validação hierárquica. A microgestão traduz-se num controlo minucioso de entradas, saídas e ausências breves, com exigência sistemática de justificação, mesmo perante necessidades pessoais inevitáveis. Esta lógica restringe a autonomia e fragiliza o equilíbrio ao converter pequenas acomodações em exceções negociadas, em vez de reconhecê-las como expressão normal de uma relação de trabalho sustentável.

Por fim, a gestão de férias surge como condição estrutural de desequilíbrio quando o tempo de descanso deixa de constituir um direito exercível. Os relatos referem períodos fixos, blocos obrigatórios e limitações à marcação de dias ao longo do ano, o que dificulta a gestão do repouso e, por vezes, leva à acumulação forçada de férias. Noutros casos, a restrição decorre da função desempenhada ou do enquadramento contratual, seja pela impossibilidade de gozar férias em certos períodos, seja pela reduzida disponibilidade de dias. Quando o descanso se torna incerto e difícil de usufruir, o equilíbrio perde um mecanismo básico de reposição e a esfera extralaboral fica mais exposta ao desgaste acumulado.

> *«E depois há a questão das férias, que, na minha empresa, acaba por mexer com o meu equilíbrio. Supostamente, temos de tirar férias à vez, mas toda a gente quer ir no mesmo mês. E, este ano, eu tentei ser uma boa samaritana e marquei as minhas férias para novembro. (...) Depois, ainda tentei pedir alguns dias a meio do ano, para ir descansando, só que disseram-me que não era possível, porque já toda a gente tinha escolhido aqueles dez dias obrigatórios seguidos e, por isso, eu não conseguia tirar nem um único dia. A verdade é que eu já estava tão esgotada que, a meio*

do ano, tive mesmo de meter baixa, porque não estava a aguentar. Agora estamos a acabar o ano e eu ainda tenho dias de férias para gastar. Só que eles não me conseguem dar esses dias (...) e isto, para mim, pesa muito, porque eu fico sem o tempo de descanso que me é devido.» (Z07, técnica de controlo de qualidade)

4.6. Orientações da Geração Z face ao Trabalho e à Vida

Por último, a atenção recai sobre as orientações que os participantes associam à Geração Z na sua relação com o trabalho e com a vida. A análise incide nas diferenças que identificam face às gerações anteriores, bem como nos valores, prioridades e opções profissionais que, na sua perspetiva, singularizam a sua geração. Esta categoria evidencia, assim, como determinadas conceções do trabalho e do equilíbrio trabalho-vida orientam critérios de avaliação e decisões de permanência ou de mudança profissional.

4.6.1. Contraste Intergeracional nas Conceções do Trabalho

O contraste intergeracional constitui, nesta subcategoria, uma chave interpretativa para enquadrar a relação dos participantes com o trabalho. A análise centra-se nas comparações explícitas com gerações anteriores, sobretudo com os pais, a partir das quais emergem diferenças nas conceções do trabalho, nas expectativas que lhe estão associadas e na forma de organizar a vida. O objetivo consiste em delimitar esse modelo geracional anterior, tal como é descrito pelos entrevistados, remetendo para a secção seguinte o aprofundamento das orientações atribuídas à Geração Z.

O padrão dominante descreve as gerações anteriores como fortemente centradas no trabalho, concebido não apenas como meio de subsistência, mas também como eixo estruturante da vida quotidiana. Associado a dever, exigência e seriedade, o trabalho ocupa uma posição claramente prioritária. Em alguns relatos, esta centralidade, por vezes sintetizada na expressão "viver para trabalhar", surge ainda associada a maior necessidade económica e a menor margem de escolha.

«Eu tenho uma crença muito grande de que nós somos filhos de uma geração que via o trabalho como uma obrigação e havia uma necessidade de o manter. Os nossos pais não viam o trabalho como: ´ai, eu não gosto, eu passo para outro´. Não. Eles têm um trabalho desde o início das suas vidas até agora, até à reforma. E o trabalho tem um peso muito grande para eles, a vida deles girava muito em torno do trabalho, e eles passaram-nos isso. E nós tentamos fazer o desmame dessa visão que temos do trabalho, mas é muito difícil fazê-lo por completo, porque foi assim que

fomos criados. Foi o trabalho como sendo o principal elo e a principal ponte da nossa vida, aquela ideia de que, se tu não tens trabalho, tu não és ninguém.» (Z08, psicóloga)

Esta centralidade prolonga-se numa identidade estruturada sobretudo em torno do trabalho e da família. Nos relatos, o trabalho surge como eixo definidor de quem se é, enquanto a família emerge como núcleo de responsabilidade e de realização, o que reforça a obrigação de assegurar o sustento do agregado e de garantir condições aos filhos. A dedicação laboral tende, assim, a assumir-se como naturalizada e dificilmente contestável.

«Os meus pais têm muito aquela mentalidade de que tens de dar tudo no trabalho. Porque, para eles, o teu único traço enquanto pessoa é o teu trabalho. É o teu trabalho e, no máximo, a tua família, portanto, ser pai, ser mãe. O teu trabalho é extremamente importante, é central na tua vida. Tens de dar tudo de ti, tens de vestir a camisola. E eu fico... eu tenho de vestir a camisola, sim. Tenho de ser uma trabalhadora competente, sem dúvida. Quando a empresa precisa, eu também dou esse extra mile. Mas eu não vivo em função da empresa. Eu sou mais do que a minha identidade de trabalhadora (...). E acho que esta é uma perspetiva sobre o trabalho em que chocamos muito cá em casa, e eu vejo que é uma diferença geracional.» (Z04, especialista em change management)

Por outro lado, a dedicação é descrita, nas gerações anteriores, como fortemente aferida pela disponibilidade temporal. A permanência prolongada e as horas extras associam-se à competência, ao compromisso e ao mérito, como se "ficar mais tempo" constituísse prova de valor profissional. Em alguns relatos, esta lógica privilegia a presença e a visibilidade, mesmo quando não corresponde a maior produtividade, e traduz-se em expectativas de reconhecimento por parte de chefias e em pressão para demonstrar disponibilidade, sob pena de leituras negativas.

«Eu acho que há diferenças. Eu vejo muito isso nos amigos dos meus pais e nos meus padrinhos. Eles trabalhavam muitas horas, sobretudo no início da carreira, para mostrar que conseguiam dar resposta às funções que tinham de desempenhar. Até parece que, por trabalhares mais horas, és melhor funcionário. (...) Era muito a questão de estares presente, e isso dava-te outra visibilidade. (...) Havia muito esta ideia de que fazer mais horas e trabalhar mais era a chave para ter uma carreira de sucesso. Mas nós já não pensamos assim.» (Z11, gestora de projetos)

Na mesma linha, os participantes descrevem a normalização de longas jornadas e de formas persistentes de desequilíbrio nas gerações anteriores. O prolongamento do trabalho para além do horário formal surge como prática aceite e expectável, sendo a sobrecarga e a intrusão no tempo pessoal entendidas como

inerentes ao exercício profissional. Em alguns relatos, o descanso aparece como dificilmente legitimado, quase como se tivesse de ser justificado.

> *«Até te posso dar o exemplo da minha mãe. Ela tinha um cargo de liderança num departamento da empresa e, durante muito tempo, e quando digo muito tempo falo de cerca de doze anos, praticamente não teve vida pessoal. Eu quase não via a minha mãe. A energia dela era muito pesada, estava irritada por tudo e por nada. Chegava a casa e era: ´Estou cansada, não quero ouvir ninguém ´. Porquê? Porque era trabalho, trabalho, trabalho. Ia trabalhar às seis da manhã, voltava às seis da tarde, jantava e, às vezes, ainda voltava para o trabalho outra vez. E só chegava a casa às dez da noite. Para mim, isso é inconcebível.»* (Z19, técnica de contabilidade)

Adicionalmente, as gerações anteriores são descritas como mais orientadas para a estabilidade e segurança económica, com percursos prolongados na mesma organização e maior tolerância a aspetos desfavoráveis do trabalho, devido à familiaridade e à perceção de risco. A previsibilidade e o salário são prioritários, muitas vezes superando o bem-estar e o equilíbrio, que, embora relevantes, parecem subordinados à necessidade de estabilidade.

> *«Vou comparar com a geração dos meus pais. (...) Eles encaram o trabalho de uma forma muito estável. Eles aceitam todas as coisas más que o trabalho deles tem, porque: ´ó filha, já estou aqui há muito tempo, já sei o que é que a casa gasta, se calhar não consigo encontrar melhor. Depois vou para outro sítio e também há problemas. Ao menos estes problemas eu já os conheço. ´ Eu não tenho esta mentalidade, de todo.»* (Z10, enfermeira)

> *«Se formos pensar na geração dos nossos pais, sem dúvida que é uma geração que vivia muito mais para o trabalho. O foco era trabalhar, ganhar dinheiro e ter uma vida financeiramente estável, e o resto acabava por ficar para trás. Nós raramente ouvimos alguém da idade dos nossos pais dizer que tem um hobby de que gosta mesmo, ou que o ponha à frente do trabalho.»* (Z21, bombeira)

Embora o padrão dominante aponte para diferenças intergeracionais claras, um dos participantes problematiza uma leitura rígida e reconduz a interpretação ao contexto de vida e de carreira. Nesta perspetiva, a possibilidade de impor limites e preservar o equilíbrio depende não apenas da pertença geracional, mas também da fase da vida, do nível de responsabilidade e da posição ocupada na organização. Este contraponto não invalida o padrão anterior, mas introduz a ideia de que as diferenças observadas poderão decorrer não tanto de disposições geracionais estáveis, mas sim de circunstâncias específicas de vida e de trabalho.

«Na minha opinião, há diferenças, mas eu não acho que exista uma mentalidade fixa que se aplique automaticamente a cada geração. Isso depende muito mais do contexto, da fase da vida, da posição que a pessoa ocupa. (...) Nas gerações anteriores, é muito comum as pessoas estarem em posições de maior responsabilidade dentro das empresas, têm mais decisões a cargo delas, mais pessoas a depender do seu trabalho, e isso acaba por tornar mais difícil desligar e pôr limites claros. Muitas vezes, já têm filhos e outras responsabilidades familiares, e isso também influencia a forma como organizam e valorizam o tempo. Mais do que uma questão geracional pura, eu acho que estas diferenças estão muito ligadas à fase da carreira, ao nível de responsabilidade, às condições de vida e às prioridades que cada pessoa tem naquele momento.» (Z22, gerente)

4.6.2. Valores e Prioridades

Esta subcategoria incide sobre os valores e prioridades que os participantes reconhecem como característicos da sua geração na relação com o trabalho e com a vida. Na sequência dos contrastes traçados face às gerações anteriores, a análise centra-se agora nas orientações valorativas que os próprios entrevistados atribuem à Geração Z, tal como se expressam nas suas narrativas.

Os relatos convergem na ideia de que, para a Geração Z, o trabalho tende a ocupar um lugar menos central do que o atribuído às gerações anteriores. Não se trata de desvalorização nem de menor compromisso, mas da recusa da sua centralidade absoluta na organização da vida. O trabalho permanece importante, sem que, por si só, defina o valor da pessoa, o sucesso ou o sentido da existência. Sobressai, assim, uma reordenação de prioridades que o reinscreve num quadro de vida mais amplo.

«Eu acho que, hoje em dia, a forma como a minha geração encara o trabalho mudou radicalmente. Vejo jovens mais focados em cuidar de si, em preservar a saúde mental, em ter tempo para viajar, para lazer, para ir ao ginásio, para participar em atividades culturais, para estar com amigos, tudo isso. (...) No passado, o trabalho tinha uma centralidade quase absoluta e, com o tempo, sobretudo agora entre os mais jovens, essa centralidade foi sendo substituída por outras áreas. Hoje em dia, já encontras muitos jovens que não são propriamente adictos ao trabalho, muito pelo contrário. Percebe-se que começamos a valorizar cada vez mais outras dimensões. A vida, para nós, não se resume ao trabalho e não é tudo sobre o salário. Acabamos por valorizar mais a vida em si. Temos a ideia de que a vida faz sentido sem estar totalmente absorvida pelo trabalho ou, pelo menos, que não se esgota no trabalho.» (Z01, professor de filosofia)

Esta menor centralidade do trabalho acompanha-se de um alargamento da esfera pessoal. Na perspetiva de alguns participantes, a vida extralaboral deixa de se circunscrever à família e à conciliação entre

trabalho e responsabilidades familiares, passando a integrar lazer, descanso, autocuidado, relações sociais, projetos próprios e investimento pessoal. A diferença geracional não reside, assim, apenas numa maior valorização da vida fora do trabalho, mas também numa redefinição do seu próprio conteúdo.

Alguns relatos salientam, ainda, a valorização do tempo e da sua fruição no presente. O que aqui adquire relevo não é apenas a existência de atividades fora do trabalho, mas o próprio tempo enquanto recurso escasso e irreversível. Neste plano, o equilíbrio surge como condição de possibilidade para viver o presente com disponibilidade, energia e sentido, em vez de adiar a vida para um horizonte futuro, nomeadamente para a reforma.

> *«E, para nós, agora, é inconcebível só pensarmos em aproveitar a vida quando já estamos reformados. Porque aí já não tens as mesmas condições de saúde, não tens as mesmas energias, nem tens a mesma motivação, nem és a mesma pessoa que és agora. Nós queremos aproveitar agora. Nós queremos ter memórias agora. E precisamos de ter energia e equilíbrio agora para viver várias experiências.»* (Z07, técnica de controlo de qualidade)

Além disso, o bem-estar psicológico afirma-se como prioridade na definição do que esta geração considera aceitável no trabalho. As narrativas não se limitam a uma maior atenção à saúde mental. Sugerem, de forma mais exigente, que a intensificação do trabalho deixe de ser admissível quando compromete a estabilidade emocional, o descanso, a qualidade de vida ou a possibilidade de estar bem consigo próprio. Alguns entrevistados associam esta orientação a maior consciência do mal-estar psicológico e menor tolerância à sua normalização no contexto laboral. O bem-estar consolida-se, assim, como prioridade na relação com o trabalho e como limite à sua intensificação.

> *«Eu acho que houve uma transição cultural. Fala-se muito mais de saúde mental e já há muitos estudos que ligam a saúde mental ao burnout no trabalho. E claro que, se calhar, nas gerações mais velhas isto ainda é um bocado tabu, mas nós agora temos mais noção disso, destes conceitos. E também temos mais métodos e práticas para contornar isso e sabemos que o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é mesmo a chave para a nossa saúde mental. Por isso, nós não damos de barato, digamos assim, estar a stressar mais, trabalhar mais horas extra só por um objetivo monetário, quando, para nós, isso já não é o principal objetivo da nossa vida.»* (Z09, engenheira têxtil)

É neste contexto que a imposição de limites ganha maior nitidez. A Geração Z é apresentada como mais disposta a impor limites ao trabalho, como expressão de uma posição mais consciente face à relação laboral. Mostra-se menos disponível para normalizar contactos fora do horário, exigências indefinidas ou

disponibilidade permanente e mais atenta aos direitos associados ao tempo de trabalho e ao carácter contratual da relação profissional. Ainda assim, esta delimitação não traduz uma recusa absoluta em fazer um esforço adicional. O que os participantes assinalam é que a disponibilidade deixa de ser presumida e passa a depender de condições consideradas aceitáveis.

> *«Nós temos as nossas horas de trabalho. Ok que queremos ajudar, mas é naquelas horas de trabalho. Nós sabemos que temos direito a ser pagos naquelas horas (...) Eu sinto que, na geração anterior, há muito aquela ideia da união e do grupo, de que estamos todos a remar para o mesmo lado, e eu acho que isso até é bonito, em certa parte. Mas, no fundo, estamos todos a trabalhar para uma empresa que tem interesses e, no final do dia, são os interesses da empresa que são defendidos. E nós temos de nos saber proteger. E sinto que a nossa geração consegue distinguir bem isso, sabe onde desenhar essa linha, sabe quando fazer o extra. Acho que impomos mais limites e somos muito mais reivindicativos dos nossos direitos, felizmente.»* (Z17, técnico de recursos humanos)

O equilíbrio trabalho-vida emerge, por isso, como critério central nas escolhas profissionais desta geração. Não surge como vantagem acessória, mas como condição decisiva na avaliação da atratividade de uma oportunidade profissional. Em vários discursos, é colocado no mesmo plano da remuneração, ou mesmo acima dela, quando estão em causa a qualidade de vida, o bem-estar e o tempo disponível fora do trabalho. A remuneração mantém importância, mas deixa de bastar por si só. O valor de uma proposta passa, assim, a depender não apenas do que oferece, mas também do que exige em troca.

> *«Eu acredito que, para a maior parte das pessoas da nossa geração, o equilíbrio está no mesmo patamar que o salário. E, para mim, não há sequer um facto ou um argumento que vá contra isso, porque acho que a qualidade de vida e a saúde mental estão acima de qualquer rendimento disponível em excesso que possas vir a ter. Se eu recebesse uma proposta em que me pagavam mais 20 por cento para um cargo acima, claro que era super aliciante. Mas imagina que era para a Deloitte. A Deloitte tem uma fama absurda de as pessoas não terem vida, não terem equilíbrio. Aí, juro-te que, para eu ir para a Deloitte, tinha de ganhar, no mínimo, mais 200 por cento, para compensar essa perda de qualidade de vida. Porque ia ter mais dinheiro, mas a que custo?»* (Z15, bancário)

Essa centralidade do equilíbrio projeta-se, ainda, nos critérios concretos através dos quais os participantes caracterizam a forma como a sua geração avalia os contextos de trabalho. A flexibilidade horária, o regime híbrido e a possibilidade de articular o trabalho com uma vida mais ampla surgem

como referências decisivas na apreciação das condições profissionais, sendo, nalguns casos, formulados como requisitos mínimos de aceitabilidade.

4.6.3. Propensão para Mobilidade Profissional

Após clarificar as orientações atribuídas à Geração Z, é importante observar como estas influenciam as decisões profissionais. A mobilidade demonstra como esses trabalhadores encaram a permanência, seja procurando alternativas, seja deixando a organização. Mais do que instabilidade, a mudança é uma reação a contextos que comprometem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Os relatos apontam, em primeiro lugar, para uma menor fixação organizacional. Em contraste com as gerações anteriores, a permanência prolongada na mesma empresa deixa de constituir, à partida, um horizonte desejável. Não está em causa uma predisposição genérica para mudar de emprego, mas sim uma menor tolerância à permanência em contextos insatisfatórios. A mobilidade afirma-se, assim, como resposta legítima quando o trabalho deixa de oferecer condições aceitáveis, quer em termos de equilíbrio, quer no plano mais amplo da experiência laboral.

> *«Eu acho que, hoje em dia, muita gente da minha geração já não se vê a trabalhar durante cinquenta anos na mesma empresa, e se calhar tu também não. Antigamente, mesmo que as pessoas estivessem descontentes, não se despediam. Hoje isso já não acontece. Quando não estamos bem, mudamos com muito mais facilidade. (...) Acho que há muito essa ideia de que, se não estás bem onde estás, sais e vais para outro sítio sem problema nenhum.»* (Z13, software developer)

Esta orientação torna-se mais evidente quando o equilíbrio trabalho-vida se deteriora. Horários extensos, sobrecarga, trabalho aos fins de semana, privação de descanso e pressão contínua comprimem a vida pessoal e tornam a permanência dificilmente sustentável. Nestas circunstâncias, a mobilidade deixa de corresponder à mera procura de melhores condições e passa a decorrer da perceção de que já não é possível preservar uma relação aceitável entre trabalho e vida pessoal. Este padrão observa-se tanto em decisões já concretizadas como em discursos prospetivos, nos quais os participantes admitem procurar alternativas perante o surgimento ou a persistência de ameaças ao equilíbrio.

> *«Eu saí da empresa onde estava antes desta em que estou hoje exatamente por falta de equilíbrio. (...) Passei de um horário mais ou menos equilibrado para uma coisa completamente absurda. Estamos a falar de 10, 11 horas de condução por dia, com intervalos de três, quatro horas pelo meio. E depois as minhas folgas eram rotativas, mas nunca calhavam ao fim de semana. (...) E*

comecei a ter muita dificuldade em gerir essa relação entre o trabalho e o tempo para a minha vida pessoal. Eu não tinha vida pessoal, era só trabalho, só pensava em trabalho. (...) Basicamente, a minha vida era trabalho, dormir, dormir, trabalho. E isso chegou a um ponto em que se tornou insustentável. O trabalho ocupava-me o tempo todo. Eu vivia para trabalhar. Acordava de manhã super frustrado, porque não conseguia descansar em condições. (...) As minhas folgas eram para dormir e o pouco tempo que me sobrava era para não fazer nada, porque me sentia esgotado. (...) E então despedi-me e pensei: ´tenho de encontrar um horário mais ajustado´.» (Z16, motorista de autocarro)

«Sim, já me passou pela cabeça. (...) Quando o trabalho começa a ficar mesmo muito apertado e as funções começam a tomar conta do teu dia a dia, chegas a um ponto em que tens de repensar se é realmente aquilo que queres para a tua vida. Principalmente para nós, que temos 24 anos. Somos demasiado jovens para estarmos já 100% presos à ideia de que, se não for este trabalho, não vamos ter mais nada. E, quando as coisas começam a apertar e esse equilíbrio começa a desaparecer, começa a ser ameaçado, tens mesmo de procurar soluções. E eu procurei essas soluções na altura em que isto começou a ficar mesmo apertado.» (Z02, técnico de recursos humanos)

A mobilidade não corresponde, por isso, a uma rejeição genérica da exigência, mas à recusa de uma organização do trabalho que absorve a vida pessoal e impõe uma lógica de disponibilidade permanente. É dessa incompatibilidade que, em vários relatos, decorre a intenção de sair ou de procurar alternativas. Essas alternativas podem assumir formas distintas, desde a mudança de empresa até à redução do horário ou à procura de um regime mais compatível com a vida pessoal. O denominador comum reside na tentativa de preservar condições mínimas para viver para além do trabalho.

Todavia, os dados não sustentam uma leitura linear da mobilidade como mera predisposição a sair. Alguns relatos introduzem um contraponto relevante ao mostrar que, quando o equilíbrio está assegurado, a atratividade de alternativas externas diminui, mesmo perante condições remuneratórias mais favoráveis.

«Eu só não troquei de trabalho por propostas com vencimentos maiores, com valores bem mais interessantes, porque este trabalho me permite isto. Obviamente que isso é um plus. Se este trabalho não me permitisse ter esta relação super saudável entre a minha vida pessoal e a minha vida profissional, se calhar já tinha trocado. (...) Foi uma das coisas que pesou para eu não aceitar um salário mais alto, porque aqui consigo ter esse equilíbrio.» (Z06, engenheiro mecânico)

O equilíbrio surge, assim, não apenas como fator de distanciamento face a contextos insatisfatórios, mas também como fator de permanência. Este dado mostra que a mobilidade não deve ser lida como um traço errático nem como mera disponibilidade para a mudança em si mesma, mas como uma decisão ponderada, orientada pela possibilidade de preservar uma relação sustentável entre trabalho e vida pessoal.

5. Discussão e Conclusões

No presente capítulo, procede-se à discussão e síntese dos principais resultados do estudo, em articulação com a literatura relevante. Explicitam-se igualmente os contributos teóricos da investigação e as implicações práticas decorrentes da análise desenvolvida. Por fim, reconhecem-se as limitações do estudo, assinalam-se algumas pistas para investigação futura e apresenta-se uma breve conclusão geral.

5.1. Discussão dos Resultados e Contributos Teóricos

Os resultados deste estudo permitem sustentar que o equilíbrio trabalho-vida é compreendido pelos participantes não como uma repartição simétrica entre esferas, mas como a possibilidade de compatibilizar as exigências profissionais com a vida pessoal sem prejuízo recorrente de nenhuma delas. Esta formulação afasta-se de conceptualizações mais rígidas, centradas na igualdade entre papéis (Greenhaus et al., 2003; Halpern & Murphy, 2005), e aproxima-se de perspetivas que entendem o equilíbrio como uma avaliação subjetiva, contextual e dinâmica, ajustada às prioridades de vida de cada indivíduo (Casper et al., 2018; Greenhaus & Allen, 2011; Haar, 2013; Kalliath & Brough, 2008; Voydanoff, 2005). Não se trata, contudo, de uma noção vaga ou arbitrária. Nos discursos recolhidos, essa avaliação assume contornos concretos e traduz-se na apreciação do lugar que o trabalho ocupa na vida e dos limites a partir dos quais essa presença deixa de ser considerada legítima.

Neste sentido, o equilíbrio emerge como uma condição em que o trabalho pode coexistir com o descanso, o bem-estar, o tempo pessoal e a disponibilidade mental sem comprometer de forma persistente essas dimensões. Este resultado é relevante porque permite compreender que a subjetividade do equilíbrio não equivale a indeterminação conceptual. Pelo contrário, remete para um juízo situado sobre a forma como o trabalho se inscreve no conjunto da vida. Mais do que uma compatibilidade abstrata entre esferas, o que os participantes valorizam é a possibilidade de o trabalho permanecer circunscrito a limites percebidos como aceitáveis.

Esta leitura afasta igualmente uma compreensão estritamente individual do fenómeno. Embora o equilíbrio seja formulado a partir da experiência pessoal, essa experiência constrói-se na interação entre exigências laborais, recursos disponíveis e condições concretas da vida quotidiana. Os resultados aproximam-se, por isso, da perspetiva de Grzywacz e Carlson (2007), segundo a qual o *work-life balance* constitui uma realidade relacional e socialmente situada. Nesta aceção, o equilíbrio não depende apenas da forma como cada indivíduo o concebe, mas também das condições que o tornam sustentável no quotidiano.

É neste contexto que ganha nitidez um primeiro contributo teórico do estudo. Entre os participantes da Geração Z, o equilíbrio trabalho-vida não se organiza segundo uma lógica de paridade entre domínios, mas sim a partir da delimitação do lugar legítimo do trabalho em relação à esfera pessoal. O que é valorizado não é uma distribuição idêntica de tempo ou de investimento entre esferas, mas a possibilidade de conter o trabalho de modo a salvaguardar a vida pessoal.

Esta conclusão ganha maior densidade ao se observar a forma como os participantes descrevem a esfera extralaboral. Longe de surgir como realidade indiferenciada, a vida para além do trabalho aparece composta por domínios investidos de valor próprio, entre os quais se destacam a saúde, o exercício físico, as relações sociais e afetivas, o lazer, os projetos pessoais e, em alguns casos, o envolvimento comunitário. Este padrão confirma a crítica presente na literatura às conceções tradicionais centradas na díade trabalho-família e ao viés de parentalidade que marcou historicamente o campo do *work-life balance* (Bansal & Agarwal, 2020; Casper et al., 2018; Kelliher et al., 2019). O interesse dos resultados não reside apenas em reiterar, em abstrato, a necessidade de alargar a dimensão "vida", mas em evidenciar quais são, em concreto, os domínios que a compõem e a relevância que lhes é atribuída.

Mais do que dimensões periféricas, esses domínios frequentemente surgem como prioridades reais. Em vários discursos, assumem mesmo um estatuto próximo do inegociável, sobretudo quando estão em causa a saúde, o descanso, a estabilidade emocional ou os vínculos pessoais significativos. O equilíbrio deixa, por isso, de ser entendido apenas como ausência de conflito e passa também a significar a possibilidade de preservar uma vida pessoal com densidade própria e investida de sentido. Sob este prisma, os resultados convergem com Hirschi et al. (2020), ao sugerirem que a "vida como um todo" ultrapassa claramente a esfera familiar, e aproximam-se igualmente de Keeney et al. (2013), ao mostrarem que o *work-life balance* é compreendido a partir de múltiplos domínios extralaborais, cuja relevância varia de pessoa para pessoa.

Importa, no entanto, evitar uma leitura redutora desta valorização da esfera extralaboral. Os resultados não apontam para a rejeição do trabalho nem para um desinvestimento na esfera profissional. O que neles se torna visível é, mais precisamente, uma recusa da sua primazia absoluta. O trabalho continua a ser reconhecido como importante, quer enquanto fonte de sustento, quer enquanto espaço de realização e desenvolvimento, mas deixa de constituir o principal eixo em torno do qual a vida se organiza. Neste aspeto, o estudo dialoga com Twenge et al. (2010), ao sugerir uma menor centralidade do trabalho entre os mais jovens, sem que isso implique uma desvalorização automática da dimensão profissional.

O que se observa é uma reordenação de prioridades, na qual o trabalho passa a integrar um quadro de vida mais amplo e mais exigente quanto aos seus limites.

É justamente por isso que o estudo reforça a necessidade de compreender o *work-life balance* para além da mera conciliação entre trabalho e família. A família mantém relevância nas narrativas dos participantes, mas não esgota, por si só, a definição da esfera extralaboral. Esta interpretação deve, naturalmente, ser situada na fase de vida dos entrevistados, que não se encontram perante responsabilidades parentais, o que poderá favorecer formulações menos centradas no domínio familiar. Ainda assim, essa circunstância não enfraquece o alcance teórico dos resultados. Pelo contrário, torna-os particularmente relevantes para mostrar que o equilíbrio deve ser compreendido a partir de situações concretas da vida.

Uma segunda linha de densificação teórica decorre da relação estreita entre o equilíbrio trabalho-vida e a gestão de fronteiras. Os resultados mostram que o equilíbrio pressupõe a existência de fronteiras reconhecíveis entre trabalho e vida pessoal, em termos temporais, espaciais e psicológicos. Tal torna-se visível na valorização da saída a horas, da separação entre tempos e espaços e da recusa de contactos fora do horário, como indicado pela *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996). A delimitação entre esferas não surge apenas como condição favorável ao equilíbrio, mas também integra a própria forma como ele é definido.

Esta leitura converge com a literatura que associa a segmentação à menor sobreposição entre papéis e ao menor conflito entre domínios (Kinman & Jones, 2008; Kossek et al., 2012; Li et al., 2013; Powell & Greenhaus, 2010), mas os resultados permitem ir além dessa associação. Para os participantes, não basta que o trabalho termine no plano formal. O equilíbrio exige que cesse também no plano mental. É aqui que a questão da permeabilidade adquire particular relevo. Uma fronteira pode manter-se formalmente intacta e, ainda assim, revelar-se insuficiente quando o trabalho persiste sob a forma de antecipação, preocupação ou presença psicológica recorrente. Neste ponto, o estudo aproxima-se das perspetivas que sublinham que a intrusão entre esferas não se reduz à execução de tarefas fora do horário, podendo prolongar-se através da permanência cognitiva do papel profissional (Allen et al., 2014; Ashforth et al., 2000).

Ainda assim, importa introduzir aqui uma distinção importante. Os resultados não sustentam uma oposição rígida entre segmentação e integração. Embora os participantes tendam a valorizar fronteiras mais nítidas, admitem formas pontuais de integração da vida pessoal no tempo de trabalho, sobretudo quando associadas a autonomia e flexibilidade. O que se revela problemático não é a integração em si

mesma, mas a intrusão do trabalho na vida pessoal quando ela compromete a disponibilidade para outros domínios da vida. Esta distinção é teoricamente relevante porque mostra que o problema central não reside na mera existência de permeabilidade, mas na direção e nos efeitos que essa permeabilidade assume na experiência concreta dos indivíduos.

É neste ponto que a noção de *boundary management fit* ganha especial pertinência. Como sustenta Kreiner (2006), a questão decisiva não reside na superioridade intrínseca da segmentação ou da integração, mas no grau de ajustamento entre as preferências individuais e o contexto de trabalho. Os resultados corroboram esta perspetiva. Embora a preferência dominante recaia sobre fronteiras mais definidas, a sua viabilidade depende de condições organizacionais que respeitem os tempos de descanso e não naturalizem a disponibilidade permanente. O contributo teórico deste ponto consiste, portanto, em mostrar que o equilíbrio trabalho-vida assenta numa lógica de delimitação sobretudo temporal e mental, cuja viabilidade depende do modo como o contexto laboral reconhece ou inviabiliza essa preferência. Esta interpretação é consistente com formulações mais recentes centradas no alinhamento entre fatores pessoais e contextuais na gestão de fronteiras (Cobb et al., 2025).

A discussão remete, deste modo, para o papel das condições organizacionais. Os resultados indicam que o equilíbrio trabalho-vida não depende apenas da capacidade individual de estabelecer limites, mas também do enquadramento institucional no qual o trabalho se desenvolve. Quando o contexto reconhece o horário como fronteira legítima, não associa permanência a mérito e respeita o tempo pessoal, o equilíbrio torna-se mais viável. Esta leitura acompanha a literatura que sublinha a importância do desenho do trabalho, da flexibilidade e do apoio organizacional para o *work-life balance* (Beauregard & Henry, 2009; Sirgy & Lee, 2018).

Todavia, o estudo também mostra que a existência de práticas formalmente favoráveis não basta, por si só, para assegurar essa viabilidade. Quando o contexto organizacional permanece marcado por pressão contínua, por cultura de presença ou por expectativas implícitas de disponibilidade permanente, essas práticas perdem grande parte do seu alcance. Neste plano, torna-se útil distinguir entre uma flexibilidade efetiva, que permite ajustar o trabalho às exigências da vida pessoal, e uma flexibilidade apenas aparente, que transfere para o trabalhador o ónus de gerir tensões produzidas pelo próprio contexto laboral. O equilíbrio depende, por conseguinte, não apenas da possibilidade de traçar limites, mas também das condições concretas que o permitem.

É precisamente a partir daqui que a discussão se articula de forma mais direta com a satisfação no trabalho. Se a viabilidade do equilíbrio depende das condições em que o trabalho é exercido, os seus

efeitos repercutem-se inevitavelmente na forma como a experiência profissional é vivida e avaliada. Os resultados mostram, neste sentido, que a satisfação no trabalho não decorre apenas do trabalho em si, mas também do grau de compatibilidade entre a esfera profissional e a vida extralaboral dos participantes.

Esta articulação encontra respaldo consistente na literatura, que tem identificado uma associação positiva entre *work-life balance* e atitudes laborais favoráveis, entre as quais se destaca a satisfação no trabalho (Carlson et al., 2009; Haar, 2013; Haar & Brougham, 2022; Haar et al., 2014). O interesse do presente estudo não reside apenas em corroborar essa interação. O seu contributo mais relevante consiste em clarificar, de forma qualitativa, como essa relação é vivida e interpretada pelos próprios trabalhadores.

Os dados sugerem que o equilíbrio reforça a satisfação no trabalho ao tornar a experiência profissional mais sustentável. Quando o trabalho se mantém dentro de contornos considerados aceitáveis, os participantes relatam maior possibilidade de descanso, de recuperação física e mental, de estabilidade emocional e de investimento em atividades e relações valorizadas fora da esfera profissional. A preservação da vida extralaboral não surge, por isso, como realidade exterior ao trabalho, mas como condição que permite regressar a ele com mais energia, melhor disposição, maior concentração e maior capacidade de presença.

Ao mesmo tempo, os resultados indicam que esta relação vai além da mera reposição de energia. O equilíbrio também contribui para que o trabalho seja vivido como parte compatível de uma vida mais ampla, e não como uma realidade que a restringe ou empobrece. Este aspeto é teoricamente relevante, porque sugere que a satisfação no trabalho não assenta apenas em experiências positivas no contexto laboral, mas também na perceção de que o trabalho respeita aquilo que, fora dele, é investido de valor e sentido. Quando essa compatibilidade existe, o trabalho tende a ser avaliado de forma mais favorável, não só porque se torna menos desgastante, mas também porque deixa de colidir com prioridades pessoais entendidas como legítimas e, por vezes, inegociáveis. A satisfação surge, assim, associada não apenas ao que o trabalho oferece, mas também ao que permite realizar fora dele.

Em sentido inverso, quando o trabalho ultrapassa, de forma persistente, os limites considerados legítimos, a satisfação tende a deteriorar-se. Essa deterioração não decorre necessariamente de uma alteração do conteúdo da atividade, nem implica a perda de interesse ou de valor atribuído ao trabalho em si. O que se altera é a forma como o trabalho passa a inscrever-se no conjunto da vida. Quando invade o tempo pessoal, compromete o descanso, reduz a disponibilidade para relações significativas ou

limita o investimento noutros domínios valorizados, deixa de ser vivido apenas como exigência e passa a ser percecionado como uma interferência. É nesse processo que emergem o desgaste, a frustração, a perda de entusiasmo e uma avaliação mais negativa da experiência profissional. O problema não reside apenas na intensidade do trabalho, mas no modo como essa intensidade transborda os seus limites e compromete o investimento noutras esferas da vida.

Deste modo, o estudo não se limita a confirmar uma associação amplamente documentada na literatura. O seu contributo consiste em explicitar, a partir da experiência dos participantes, os processos pelos quais o equilíbrio trabalho-vida favorece uma relação mais positiva com o trabalho, bem como as condições em que a sua erosão tende a fragilizá-la. Mais do que assinalar a existência de uma ligação entre equilíbrio e satisfação, a análise permite compreender como essa ligação se inscreve na experiência quotidiana e se traduz na avaliação que os indivíduos fazem do seu trabalho.

Lidos com a prudência crítica que a literatura sobre gerações exige, os resultados não sustentam uma leitura homogénea nem essencialista da Geração Z. Ainda assim, deixam entrever uma orientação comum que merece atenção analítica: o trabalho continua a ser importante, mas deixa de ocupar um lugar absoluto na organização da vida. Mais do que uma valorização genérica do equilíbrio trabalho-vida, os dados sugerem uma redefinição do lugar legítimo do trabalho face a outras prioridades igualmente relevantes, como o bem-estar e o tempo pessoal. Esta leitura dialoga com a literatura que associa a Geração Z a uma menor centralidade do trabalho, a uma valorização acrescida do equilíbrio, da flexibilidade e da saúde mental e ao reconhecimento da importância de limites claros entre trabalho e vida pessoal (Barhate & Dirani, 2022; Deloitte, 2025; Osorio & Madero, 2025; Randstad, 2025; Twenge et al., 2010). O contributo desta análise consiste em mostrar que essas orientações deixam de se situar num plano genérico para se traduzirem em critérios concretos a partir dos quais o trabalho é aceite, questionado e avaliado.

Em termos teóricos, o principal contributo não reside apenas em evidenciar a centralidade do *work-life balance* entre os trabalhadores mais jovens. Reside, sobretudo, em mostrar que essa centralidade exprime uma forma mais ampla de conceber a relação entre trabalho e vida. O equilíbrio deixa, assim, de ocupar uma posição periférica para se afirmar como critério de apreciação da experiência profissional.

Entre os participantes da Geração Z, esta orientação torna-se especialmente nítida, o que ajuda a compreender por que o equilíbrio assume particular relevância na avaliação do trabalho e, em certos casos, na ponderação da permanência em contextos profissionais percebidos como incompatíveis com a vida pessoal. Este resultado converge com o de Haar e Brougham (2022), ao sugerir que a associação

entre *work-life balance* e menores intenções de saída é, em boa medida, mediada pela satisfação no trabalho.

No seu conjunto, a análise desenvolvida permitiu responder à questão de partida e alcançar os objetivos que orientaram a investigação. A discussão permitiu esclarecer a conceção de equilíbrio trabalho-vida dos participantes, identificar os domínios extralaborais mais valorizados, compreender a articulação desse equilíbrio com a satisfação no trabalho e tornar patente a relevância das condições organizacionais para a sua viabilidade. O estudo contribui, assim, para uma compreensão mais sólida de um fenómeno complexo e relevante no contexto laboral atual.

5.2. Implicações para a Prática

Os resultados permitem ainda retirar implicações relevantes para a prática organizacional e, de forma concreta, para a Gestão de Recursos Humanos. A primeira, e talvez a mais abrangente, consiste em reconhecer que o equilíbrio trabalho-vida não pode continuar a ser relegado a condição de benefício acessório, de alcance sobretudo simbólico ou reputacional. Nos discursos dos participantes, ele não surge como atributo secundário do trabalho, mas como um dos critérios pelos quais este é valorizado ou questionado. Esta constatação obriga a repensar o modo como as organizações enquadram esta matéria. Mais do que disponibilizar medidas isoladas, importa compreender o equilíbrio trabalho-vida como um elemento central da qualidade da experiência laboral, com repercussões nítidas na satisfação no trabalho e na vinculação à organização.

Este reposicionamento tem implicações diretas na forma como o trabalho é concebido e organizado. A análise desenvolvida mostra que o desequilíbrio não decorre apenas de dificuldades individuais na gestão do tempo ou na imposição de limites. Em muitos casos, está associado a constrangimentos inerentes à própria organização do trabalho, como horários extensos, sobrecarga, exigências de deslocação e ritmos intensos. Impõe-se, por isso, repensar o desenho do trabalho em função da sua compatibilidade com a esfera pessoal dos trabalhadores. Promover o equilíbrio trabalho-vida pressupõe mais do que a adoção de iniciativas avulsas. Exige atenção efetiva às cargas de trabalho, à distribuição de tarefas, à previsibilidade horária, aos ritmos laborais e à rigidez da presença exigida, para que a própria organização do trabalho não comprometa, de forma sistemática, o tempo, a energia e a disponibilidade necessários à vida fora dele.

Importa, além disso, reconhecer que os constrangimentos ao equilíbrio não assumem a mesma configuração em todos os contextos profissionais. Variam consoante as características das funções, os

regimes de trabalho e as exigências próprias de cada atividade. Por conseguinte, respostas organizacionais verdadeiramente eficazes exigem sensibilidade ao contexto e adequação às especificidades de cada realidade, em vez de recorrer a soluções padronizadas.

A flexibilidade também requer uma análise rigorosa por parte das organizações. Os participantes valorizam a possibilidade de gerir o tempo com maior margem de manobra, bem como horários flexíveis ou modalidades híbridas, mas essa valorização depende das circunstâncias concretas em que tais soluções se materializam. A flexibilidade só se revela promissora quando se traduz em autonomia real, margem efetiva de ajustamento e maior controlo sobre a organização do tempo de trabalho. Quando, pelo contrário, é oferecida em contextos em que a separação entre trabalho e vida pessoal se torna mais difusa e se instalam expectativas implícitas de disponibilidade ou de compensação constantes, perde grande parte do seu valor prático. Para a GRH, isto significa que não basta oferecer flexibilidade em termos formais. É necessário criar condições organizacionais que permitam que ela se traduza, de facto, em maior compatibilidade entre os domínios laboral e extralaboral.

A mesma exigência de coerência estende-se às fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. Uma das conclusões mais expressivas do estudo é que o equilíbrio depende, em larga medida, da preservação de limites reconhecíveis entre estas duas esferas. Seria, por isso, redutor imputar exclusivamente aos trabalhadores a responsabilidade de os estabelecer, como se o equilíbrio dependesse apenas de autodisciplina individual ou da capacidade de desligar. As organizações também condicionam a definição e a preservação dessas fronteiras. Assim, o respeito pelos horários, a limitação dos contactos fora do horário de trabalho e a recusa da normalização da disponibilidade permanente constituem condições essenciais para uma prática organizacional coerente com os resultados do estudo. Reconhecer que o tempo fora do trabalho não é residual, mas uma dimensão legítima da vida dos trabalhadores implica criar contextos laborais em que esses limites sejam reconhecidos e respeitados.

Neste domínio, o papel das chefias diretas assume especial relevância. Embora as políticas formais sejam importantes, a experiência quotidiana dos trabalhadores é fortemente mediada pela liderança direta, que pode favorecer o equilíbrio ou, inversamente, restringi-lo na prática. O estudo mostra que a chefia não atua apenas na coordenação do trabalho, mas também assume um papel determinante na compreensão de necessidades pessoais, na concessão de flexibilidade e no reforço da separação entre trabalho e vida pessoal. Daqui resulta que a eficácia das políticas de apoio ao equilíbrio depende, em parte, da sua legitimação e concretização pelas chefias diretas. Tal coloca à GRH uma responsabilidade clara no desenvolvimento de lideranças capazes de articular exigência e orientação para resultados com

confiança e sensibilidade relacional, sem descurar o respeito por circunstâncias pessoais. Sem essa mediação, mesmo políticas formalmente favoráveis podem revelar-se inconsistentes ou desprovidas de eficácia real.

A necessidade de rever certos pressupostos organizacionais torna-se ainda mais evidente quando se observa como os participantes concebem a esfera extralaboral que procuram preservar. Os resultados mostram que essa esfera não se reduz à família, nem se estrutura exclusivamente em torno de responsabilidades parentais. Para a GRH, esta constatação implica claramente que as políticas de *work-life balance* não podem assentar numa conceção estreita da vida pessoal, centrada em necessidades familiares formalmente reconhecidas. Requerem, antes, uma formulação mais ampla, capaz de acolher a diversidade de prioridades, compromissos e formas de vida que integram o domínio extralaboral. Restringir a noção de vida pessoal às responsabilidades familiares significaria, neste contexto, perpetuar uma visão estreita e insuficiente para acolher a pluralidade de realidades extralaborais que atravessam a vida dos trabalhadores.

Esta conceção mais alargada do equilíbrio projeta-se, por sua vez, na forma como os participantes avaliam o trabalho, não apenas enquanto experiência presente, mas também enquanto vínculo suscetível de perdurar. Os resultados sugerem que a compatibilidade entre trabalho e vida pessoal pesa na atratividade das oportunidades profissionais e na decisão de permanecer ou de procurar alternativas. Não se trata de uma preferência vaga, nem de um traço geracional tomado em abstrato, mas de um critério concreto de apreciação da qualidade da relação laboral e da sua viabilidade ao longo do tempo.

Deste modo, o equilíbrio trabalho-vida deve integrar, de forma consequente, a proposta de valor ao colaborador. Para a GRH, isso significa que a atração e a retenção de talentos não podem se basear apenas em argumentos promocionais ou em promessas genéricas de flexibilidade. É necessária coerência entre o que é comunicado e o que é efetivamente vivido, bem como capacidade de oferecer contextos de trabalho compatíveis com uma relação laboral sustentável e satisfatória. Nessa perspetiva, a eventual mobilidade profissional não deve ser interpretada de forma precipitada como sinal de menor compromisso, mas como uma resposta racional a condições de trabalho incompatíveis com o equilíbrio que os trabalhadores consideram desejável.

Importa, contudo, evitar uma leitura simplista que reduza a qualidade da experiência laboral ao equilíbrio trabalho-vida. Os resultados mostram que a satisfação no trabalho decorre da articulação de múltiplas dimensões, entre as quais se destacam o conteúdo funcional, o ambiente relacional, a qualidade da liderança, a remuneração, o reconhecimento e a compatibilidade entre o trabalho e a vida pessoal. Por

essa razão, as implicações para a prática devem ser formuladas com discernimento. Promover o equilíbrio é essencial, mas não dispensa a necessidade de assegurar justiça organizacional, valorização profissional e perspetivas de desenvolvimento.

Para a GRH, a principal exigência reside, assim, na construção de respostas integradas que conjuguem condições de equilíbrio com o reconhecimento, a equidade e as oportunidades de progressão. Sem essa articulação, corre-se o risco de criar contextos marcados por flexibilidade, mas pouco compensadores no plano profissional, ou contextos profissionalmente apelativos, mas difíceis de compatibilizar com a vida pessoal. Em qualquer um destes cenários, o compromisso organizacional tenderá a sair fragilizado.

Por fim, os resultados aconselham prudência quanto a generalizações excessivas sobre as gerações mais jovens e reforçam a importância de uma escuta organizacional regular. Embora revelem tendências consistentes, evidenciam diversidade nas formas de conceber o equilíbrio trabalho-vida, de definir prioridades extralaborais e de avaliar a experiência profissional. Para a GRH, isto significa que as respostas organizacionais não devem assentar em pressupostos genéricos sobre o que a Geração Z valoriza, mas em processos regulares de escuta, diagnóstico e revisão das práticas adotadas. Só assim será possível construir respostas mais consistentes e ajustadas à pluralidade das experiências laborais contemporâneas.

5.3. Limitações do Estudo

Não obstante os contributos desta investigação, cumpre reconhecer algumas limitações que condicionam o alcance interpretativo dos resultados. A explicitação dessas limitações não reduz a relevância do estudo. Pelo contrário, permite situar com maior rigor o seu contributo e clarificar os contornos nos quais as conclusões devem ser lidas.

Uma primeira limitação decorre do facto do estudo incidir exclusivamente sobre trabalhadores da Geração Z. Embora esta opção seja coerente com o foco da investigação, impede uma comparação empírica direta com outras gerações. Assim, ainda que os resultados permitam identificar perspetivas e prioridades associadas a este grupo, não é possível determinar, com base nos dados recolhidos, em que medida estas se distinguem efetivamente das de trabalhadores de outras gerações. Nesse sentido, o estudo não permite sustentar conclusões empíricas sobre diferenças intergeracionais.

Uma segunda limitação prende-se com a prudência interpretativa que o recorte geracional exige. Embora o estudo se centre na Geração Z, esse recorte não constitui, por si só, uma explicação suficiente das perceções recolhidas, nem remete para uma realidade homogénea e coesa. Com efeito, algumas dessas

perceções poderão refletir não apenas traços associados a esta geração, mas também efeitos ligados à idade, à fase de vida e ao contexto profissional. Por essa razão, os resultados devem ser interpretados com cautela, sem que se atribuam automaticamente a esse grupo sentidos que podem resultar da conjugação de múltiplos fatores.

Além disso, importa sublinhar a natureza qualitativa e situada desta investigação. A adoção de uma abordagem qualitativa permitiu aceder aos significados que os participantes atribuem às suas experiências, o que favoreceu uma leitura densa e interpretativa do fenómeno em análise. Todavia, os resultados devem ser entendidos como contextualizados, sem pretensão de generalização estatística ao conjunto da população da Geração Z. O contributo central do estudo reside, assim, na compreensão aprofundada do modo como o equilíbrio trabalho-vida se articula com a experiência subjetiva do trabalho e com a satisfação profissional.

5.4. Pistas para Investigação Futura

Apesar das limitações assinaladas, os resultados alcançados permitem delinear algumas pistas promissoras para investigação futura. Desde logo, justifica-se aprofundar o próprio conceito de equilíbrio trabalho-vida à luz de uma compreensão mais ampla da dimensão "vida". Nos discursos dos participantes, esta não se circunscreve à esfera familiar, mas abrange domínios como a saúde, a atividade física, o lazer, as relações significativas e os projetos pessoais. Importa, por isso, clarificar como estes diferentes domínios se articulam, que centralidade relativa lhes é atribuída e em que medida essa configuração redefine a conceção de equilíbrio trabalho-vida. Este aprofundamento poderá contribuir para uma formulação conceptual mais precisa, capaz de acomodar a diversidade de prioridades que compõem a esfera pessoal.

Afigura-se igualmente relevante analisar, em futuras investigações, como o equilíbrio trabalho-vida se articula com a satisfação no trabalho. Os resultados sugerem que essa relação não depende apenas da redução da interferência entre esferas, mas também da possibilidade de preservar a energia, a disponibilidade mental e a capacidade de investimento em domínios extralaborais dotados de valor próprio. Neste quadro, importa compreender com maior rigor os mecanismos que podem tornar o trabalho mais ou menos compatível com a esfera pessoal, bem como as condições em que essa compatibilidade favorece uma experiência profissional mais satisfatória. Esta linha de investigação poderá esclarecer, de forma mais robusta, por que o equilíbrio desempenha um papel relevante na avaliação que os indivíduos fazem do trabalho.

Poderá ainda ser pertinente explorar de que modo as conceções de equilíbrio trabalho-vida se reconfiguram ao longo da trajetória pessoal e profissional. Atendendo ao facto de muitos dos participantes se encontrarem ainda numa fase inicial da vida adulta e da carreira, é plausível admitir que as prioridades extralaborais e o significado atribuído ao equilíbrio se alterem com o tempo, em função das circunstâncias pessoais e profissionais. A este respeito, os estudos longitudinais poderão revelar-se particularmente esclarecedores, na medida em que permitem acompanhar essa evolução com maior precisão. Tal permitirá aferir se o equilíbrio trabalho-vida corresponde a uma realidade relativamente estável ou, pelo contrário, assume significados distintos em diferentes momentos do percurso de vida e de trabalho.

5.5. Conclusão

Em conclusão, o presente estudo permitiu aprofundar a compreensão de como trabalhadores da Geração Z concebem o equilíbrio trabalho-vida e do lugar que este ocupa na sua relação com o trabalho. Os resultados mostram que esse equilíbrio constitui uma dimensão relevante da forma como a esfera profissional é vivida e avaliada, dado que a articulação com a vida pessoal contribui para a satisfação no trabalho.

Deste modo, reforça-se uma perspetiva mais ampla e situada desta relação, segundo a qual a experiência profissional não pode ser dissociada das prioridades extralaborais nem das condições que permitem compatibilizar as diferentes esferas da vida. Afirma-se, assim, o papel do equilíbrio trabalho-vida na configuração da experiência laboral contemporânea e na apreciação subjetiva que dela se faz.

Referências Bibliográficas

Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 99–121. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278–308. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278

Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology, 70*(1), 60–84. https://doi.org/10.1111/apps.12300

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472–491. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315

Bansal, N., & Agarwal, U. A. (2020). Examining the relationships among work-life constructs: A review. *Business Perspectives and Research, 8*(2), 257–271. https://doi.org/10.1177/2278533719887456

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development, 46*(1/2), 139–157. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist, 56*(10), 781–796. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review, 19*(1), 9–22. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001

Bogaerts, Y., De Cooman, R., & De Gieter, S. (2018). Getting the work-nonwork interface you are looking for: The relevance of work-nonwork boundary management fit. *Frontiers in Psychology, 9*, Article 1158. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01158

Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(19), 2724–2744. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822–848. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management, 23*(17), 3578–3595. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.654348

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *Journal of Applied Business and Economics, 17*(4), 60–75. http://www.na-businesspress.com/JABE/CampioneWA_Web17_4_.pdf

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations, 62*(10), 1459–1486. https://doi.org/10.1177/0018726709336500

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 131–164. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002

Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. H. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 182–214. https://doi.org/10.1037/apl0000259

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891–906. https://doi.org/10.1108/02683940810904385

Chen, Z., Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 82–93. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.009

Cheng, T.-M., Chang, S.-Y., & Lien, W.-H. (2021). Work-leisure balance: Perceived organizational leisure support. *Journal of Leisure Research, 52*(2), 202–226. https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1762518

Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103437. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437

Chu, K.-H.-L. (2008). A factorial validation of work value structure: Second-order confirmatory factor analysis and its implications. *Tourism Management, 29*(2), 320–330. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.003

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Coates, T. K. L. (2017). Hearing the voices of Generation Y employees: A hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International, 20*(1), 37–67. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1222486

Cobb, H. R., Thomas, C. L., Brossoit, R. M., Piszczek, M. M., & Rudolph, C. W. (2025). Understanding boundary management fit: A systematic review of work-nonwork boundary management and person-environment fit. *Organizational Psychology Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/20413866251377456

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 308–323. https://doi.org/10.1017/iop.2015.15

Costanza, D. P., Badger, J. M., Brown, A. R., & Severt, J. B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement, 3*(2), 149–165. https://doi.org/10.1093/workar/wax002

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2.ª ed.). Almedina.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.

Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations, 37*(6), 425–441. https://doi.org/10.1177/001872678403700601

Daniel, S., & Sonnentag, S. (2016). Crossing the borders: The relationship between boundary management, work-family enrichment and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(4), 407–426. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020826

de Bloom, J., Rantanen, J., Tement, S., & Kinnunen, U. (2018). Longitudinal leisure activity profiles and their associations with recovery experiences and job performance. *Leisure Sciences, 40*(3), 151–173. https://doi.org/10.1080/01490400.2017.1356254

De Gieter, S., De Cooman, R., Bogaerts, Y., & Verelst, L. (2022). Explaining the effect of work-nonwork boundary management fit on satisfaction and performance at home through reduced time- and strain-based work-family conflict. *Applied Psychology, 71*(1), 129–153. https://doi.org/10.1111/apps.12314

De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 293–302. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9

Deery, M., & Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research, 9*(2), 97–108. https://doi.org/10.1057/thr.2009.4

Deloitte. (2018). *2018 Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise*. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2018/introduction.html

Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being*. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40*(4), 314–321. https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

Duerden, M. D., Courtright, S. H., & Widmer, M. A. (2018). Why people play at work: A theoretical examination of leisure-at-work. *Leisure Sciences, 40*(6), 634–648. https://doi.org/10.1080/01490400.2017.1327829

Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* (CPRN Discussion Paper No. W|12). Canadian Policy Research Networks. https://childcaremanitoba.org/wp-content/uploads/2008/08/worklife.pdf

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77*(2), 85–129. https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813

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*(1), 178–199. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2005). Work and family stress and well-being: An integrative model of person-environment fit within and between the work and family domains. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 211–242). Lawrence Erlbaum Associates.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 802–827. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802

Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science, 15*(2), 210–220. https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048

Eikhof, D. R., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations, 29*(4), 325–333. https://doi.org/10.1108/01425450710839452

Feldman, D. C., Ng, T. W. H., & Vogel, R. M. (2012). Off-the-job embeddedness: A reconceptualization and agenda for future research. In J. J. Martocchio, A. Joshi, & H. Liao (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 31, pp. 209–251). Emerald. https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031008

Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National Comorbidity Survey. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 888–895. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.888

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10474-007

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65–78. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Gatrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2013). Work-life balance and parenthood: A comparative review of definitions, equity and enrichment. *International Journal of Management Reviews, 15*(3), 300–316. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00341.x

Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning, 29*(4), 32–37.

Gonzalez, J. A., Ragins, B. R., Ehrhardt, K., & Singh, R. (2018). Friends and family: The role of relationships in community and workplace attachment. *Journal of Business and Psychology, 33*(1), 89–104. https://doi.org/10.1007/s10869-016-9476-3

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review, 25*(4), 483–496. https://doi.org/10.2307/2092933

Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work-life balance: Weighing the importance of work-family and work-health balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(3), 907. https://doi.org/10.3390/ijerph17030907

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 246–255. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.007

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510–531. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (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. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.91

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), 455–471. https://doi.org/10.1177/1523422307305487

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information, 41*(2), 255–279. https://doi.org/10.1177/0539018402041002005

Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations, 36*(4), 319–332. https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), 448–458. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002

Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(17), 3305–3324. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175

Haar, J. M., & Bardoel, E. A. (2008). Positive spillover from the work-family interface: A study of Australian employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(3), 275–287. https://doi.org/10.1177/1038411108095759

Haar, J. M., Russo, M., Suñé, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 361–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010

Haar, J., & Brougham, D. (2022). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(4), 784–807. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hall, D. T., Kossek, E. E., Briscoe, J. P., Pichler, S., & Lee, M. D. (2013). Nonwork orientations relative to career: A multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 539–550. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.005

Halpern, D. F., & Murphy, S. E. (Eds.). (2005). *From work-family balance to work-family interaction: Changing the metaphor*. Lawrence Erlbaum Associates.

Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment, 20*(1), 34–52. https://doi.org/10.1177/1069072711417163

Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 249–265. https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249

Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues, 26*(6), 793–819. https://doi.org/10.1177/0192513x05277542

Hirschi, A., Steiner, R., Burmeister, A., & Johnston, C. S. (2020). A whole-life perspective of sustainable careers: The nature and consequences of nonwork orientations. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103319. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103319

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Iwasaki, Y. (2003). Examining rival models of leisure coping mechanisms. *Leisure Sciences, 25*(2-3), 183–206. https://doi.org/10.1080/01490400306560

Iwasaki, Y., & Mannell, R. C. (2000). Hierarchical dimensions of leisure stress coping. *Leisure Sciences, 22*(3), 163–181. https://doi.org/10.1080/01490409950121843

Iwasaki, Y., Mannell, R. C., Smale, B. J., & Butcher, J. (2002). A short-term longitudinal analysis of leisure coping used by police and emergency response service workers. *Journal of Leisure Research, 34*(3), 311–339. https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949974

Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 229–251. https://doi.org/10.1002/job.2485

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology, 63*, 341–367. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323–327. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing, 72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kamenou, N. (2008). Reconsidering work-life balance debates: Challenging limited understandings of the "life" component in the context of ethnic minority women's experiences. *British Journal of Management, 19*(S1), S99–S109. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00575.x

Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From "work-family" to "work-life": Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 221–237. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal, 29*(2), 97–112. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215

Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 641–659. https://doi.org/10.1037/a0038919

Kim, D., Park, J., & Park, B.-J. (2024). How do leisure activities impact leisure domain and life domain satisfaction and subjective well-being? *International Journal of Tourism Research, 26*(1), e2618. https://doi.org/10.1002/jtr.2618

King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviews in qualitative research* (2nd ed.). SAGE.

Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: Testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology, 23*(3), 236–251. https://doi.org/10.1108/02683940810861365

Kirchmeyer, C. (1992). Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships. *Basic and Applied Social Psychology, 13*(2), 231–249. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1302_7

Kossek, E. 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*(2), 139–149. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2005). Flexibility enactment theory: Implications of flexibility type, control, and boundary management for work-family effectiveness. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 243–262). Lawrence Erlbaum Associates. https://doi.org/10.4324/9781410611529-24

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347–367. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002

Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations, 63*(1), 3–19. https://doi.org/10.1177/0018726709352385

Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 81*(1), 112–128. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generation effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 265–279. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8

Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 485–507. https://doi.org/10.1002/job.386

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal, 52*(4), 704–730. https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review, 44*(6), 991–1009. https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 47*(5), 711–722. https://doi.org/10.5465/20159613

Lewis, S. (2003). The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? *Leisure Studies, 22*(4), 343–355. https://doi.org/10.1080/0261436031000159413 1

Li, Y., Miao, L., Zhao, X., & Lehto, X. Y. (2013). When family rooms become guest lounges: Work-family balance of B&B innkeepers. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 138–149. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.002

Liang, Y.-W. (2018). Conceptualization and measurement of work-leisure facilitation. *Journal of Leisure Research, 49*(2), 109–132. https://doi.org/10.1080/00222216.2018.1489194

Lin, J. H., Wong, J. Y., & Ho, C. H. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management, 36*, 178–187. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.009

Lobo, F. (2006). The work-leisure paradigm: The stresses and strains of maintaining a balanced lifestyle. *World Leisure Journal, 48*(3), 22–32. https://doi.org/10.1080/04419057.2006.9674451

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior, 31*(7), 969–1002. https://doi.org/10.1002/job.658

Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology, 30*(1), 8–21. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210

Lyons, S., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 857–861. https://doi.org/10.1108/02683940810904358

Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1067–1081. https://doi.org/10.1037/apl0000115

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education, 17*(3), 100320. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review, 42*(6), 921–936. https://doi.org/10.2307/2094577

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family, 58*(2), 417–432. https://doi.org/10.2307/353506

Matthews, R. A., Wayne, J. H., & McKersie, S. J. (2016). Theoretical approaches to the study of work and family: Avoiding stagnation via effective theory borrowing. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 23–35). Oxford University Press.

McKinsey Global Institute. (2016). *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy

McNall, L. A., Tombari, J. M., & Brown, M. M. (2021). Exploring how mindfulness links to work outcomes: Positive affectivity and work-life enrichment. *Applied Research in Quality of Life, 16*(1), 167–182. https://doi.org/10.1007/s11482-019-09762-9

Michel, J. S., Rotch, M. A., & O'Neill, S. K. (2022). The effects of work and nonwork boundary fit on role satisfaction and subjective well-being. *Stress and Health, 38*(1), 163–170. https://doi.org/10.1002/smi.3070

Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2006). The next generation at work—Business students' views, values and job search strategy: Implications for universities and employers. *Education + Training, 48*(7), 478–492. https://doi.org/10.1108/00400910610705872

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281–292. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4

Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 34, pp. 1–41). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008

Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2018). *Generational career shifts: How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials view work*. Emerald Publishing Limited. https://www.emerald.com/books/monograph/13235/Generational-Career-ShiftsHow-Matures-Boomers-Gen

Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of "home" and "work". *Sociological Forum, 11*(3), 563–582. https://doi.org/10.1007/BF02408393

Notkin, M. (2014). *Otherhood: Modern women finding a new kind of happiness*. Seal Press.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*, 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 432–445. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.006

Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons, 68*(1), 83–93. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008

Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work-life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 13*(2), 177–198. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 457–467. https://doi.org/10.1037/a0023594

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Patry, D., Blanchard, C. M., & Mask, L. (2007). Measuring university students' regulatory leisure coping styles: Planned breathers or avoidance? *Leisure Sciences, 29*(3), 247–265. https://doi.org/10.1080/01490400701257963

Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management, 44*(1), 161–190. https://doi.org/10.1177/0149206317731519

Pezirkianidis, C., Galanaki, E., Raftopoulou, G., Moraitou, D., & Stalikas, A. (2023). Adult friendship and wellbeing: A systematic review with practical implications. *Frontiers in Psychology, 14*, 1059057. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1059057

Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology, 45*(3), 481–495. https://doi.org/10.2307/591659

Piszczek, M. M., & Berg, P. (2020). HR policy attributions: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review, 30*(2), 100701. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100701

Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social Problems, 24*(4), 417–427. https://doi.org/10.2307/800135

Poppleton, S., Briner, R. B., & Kiefer, T. (2008). The roles of context and everyday experience in understanding work-non-work relationships: A qualitative diary study of white- and blue-collar workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 481–502. https://doi.org/10.1348/096317908X295182

Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal, 53*(3), 513–534. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468647

Randstad. (2025). *Workmonitor 2025: A new workplace baseline*. https://www.randstad.com/workmonitor/

Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior, 46*(1), 43–65. https://doi.org/10.1002/job.2827

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655–684. https://doi.org/10.2307/3094827

Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science, 16*(3), 243–258. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal, 45*(2), 369–386. https://doi.org/10.5465/3069352

Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management, 47*(2), 295–310. https://doi.org/10.1002/hrm.20213

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395–407. https://doi.org/10.1002/hrm.20032

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Sav, A. (2019). The role of religion in work-life interface. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(22), 3223–3244. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255905

Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin, 64*(2), 92–107. https://doi.org/10.1037/h0022371

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Shockley, K. M., & Clark, M. (2020). Work-family balance struggles in the time of COVID-19. *Society for Industrial and Organizational Psychology*. https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-

Interest/ArtMID/19366/ArticleID/3463/Work-Family-Balance-Struggles-in-the-Time-of-COVID-19

Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 143–157. https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review, 39*(4), 567–578. https://doi.org/10.2307/2094422

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.

Snir, R., & Harpaz, I. (2002). Work-leisure relations: Leisure orientation and the meaning of work. *Journal of Leisure Research, 34*(2), 178–203. https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949968

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment from work during non-work time. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 355–365. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.

Suddaby, R. (2010). Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review, 35*(3), 346–357. https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141319

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282–298. https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2001). Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: Beyond the balance metaphor. *Work and Occupations, 28*(1), 17–39. https://doi.org/10.1177/0730888401028001003

Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future*. Atria Books.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 862–877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(5), 1045–1062. https://doi.org/10.1037/a0027408

Urs, L., & Schmidt, A. M. (2018). Work-family conflict among IT specialty workers in the US. *Community, Work & Family, 21*(3), 247–271. https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1227768

Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512–1523. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512

Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1073–1087. https://doi.org/10.1037/apl0000819

Vieth, G., Rothman, A. J., & Simpson, J. A. (2025). Mapping the integration of adult friends into the study of close relationships and health. Personal Relationships, 32(1), e12583. https://doi.org/10.1111/pere.12583

Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(4), 275–285. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.4.275

Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family, 67*(4), 822–836. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x

Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review, 17*(1), 63–76. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*(2), 173–194. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1

White, J. (2013). Thinking generations. *The British Journal of Sociology, 64*(2), 216–247. https://doi.org/10.1111/1468-4446.12015

Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2017). Exploring the work-life challenges and dilemmas faced by managers and professionals who live alone. *Work, Employment and Society, 31*(4), 640–656. https://doi.org/10.1177/0950017016677942

Woznyj, H. M., Banks, G. C., Whelpley, C. E., Batchelor, J. H., & Bosco, F. A. (2022). Job attitudes: A meta-analytic review and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 43*(5), 946–964. https://doi.org/10.1002/job.2598

Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., & Khan, N. (2019). Boundary integration, work/family enrichment and life satisfaction among female nursing staff. *Management Research Review, 42*(6), 740–759. https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0041

Apêndices

Apêndice A.

Guião de Entrevista Semiestruturada

A presente entrevista foi elaborada no contexto da dissertação intitulada "*Work-Life Balance* e Satisfação no Trabalho: Um foco geracional", desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

O estudo tem por objetivo compreender de que modo trabalhadores da Geração Z caracterizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e como o relacionam com a satisfação no trabalho.

A entrevista é composta por duas partes. Na primeira parte, aplica-se um breve questionário sociodemográfico, que visa recolher informação geral sobre as características pessoais e profissionais dos participantes. Na segunda parte, realiza-se uma entrevista semiestruturada, organizada em blocos temáticos. A duração global prevista situa-se entre quarenta e cinco e sessenta minutos. A participação é inteiramente voluntária e pode ser interrompida em qualquer momento. Os participantes podem igualmente optar por não responder a quaisquer questões, sem necessidade de justificação.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins académicos e serão tratados com estrita confidencialidade. A identidade dos participantes não será divulgada e eventuais citações serão apresentadas de forma anónima. A entrevista será gravada em áudio apenas para permitir a transcrição rigorosa das respostas, sendo os registos guardados em condições de segurança e eliminados após a conclusão da dissertação. Não existem respostas certas ou erradas. Valorizam-se descrições francas da experiência vivida.

Parte 1. Questionário Sociodemográfico

1. Idade:
2. Ano de nascimento (para confirmar integração na Geração Z):
3. Sexo:
4. Estado civil:
5. Filhos (n.º e idades):
6. Nível de escolaridade:
7. Área de formação:
8. Situação profissional atual (estagiário, contrato a termo, contrato sem termo, freelancer, etc.):

9. Profissão ou função atual:
10. Tempo de experiência profissional total:
11. Tempo na função atual:
12. Regime de trabalho (presencial, híbrido, teletrabalho):
13. Horário (fixo, flexível, turnos, outro):
14. Número aproximado de horas de trabalho semanais:
15. Vive com quem? (para contextualizar responsabilidades familiares, se relevante):

Parte 2. Entrevista Semiestruturada

A. Significado e Experiência do Equilíbrio Trabalho-Vida

1. Como descreveria a importância do trabalho na sua vida atualmente?
2. Quando pensa no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que entende por esse conceito ou ideia?
3. Como avaliaria o seu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal na situação atual?
4. Em que momentos do seu dia a dia sente que esse equilíbrio está mais presente?
5. E em que situações sente mais dificuldade em manter esse equilíbrio? Pode dar-me alguns exemplos?

B. Domínios Extralaborais e Prioridades Pessoais

1. Quais são, atualmente, as áreas da sua vida que considera mais importantes, além do trabalho?
2. Que tipos de atividades de lazer ou interesses pessoais costuma desenvolver fora do trabalho?
3. Como descreve o tempo e o envolvimento emocional que dedica a essas atividades na sua rotina atual?
4. Existe alguma área da sua vida que perceba como mais afetada pelas exigências do trabalho?
5. Quais as áreas da sua vida que considera essenciais preservar, mesmo em períodos de maior exigência profissional?
6. Se tivesse mais tempo disponível fora do trabalho, em que áreas gostaria de investir mais?

C. Gestão das Fronteiras Trabalho-Vida

1. Como descreve a forma como o trabalho ocupa o seu tempo fora do horário laboral?
2. Sente que o seu trabalho assume precedência sobre o resto da sua vida ou não?
3. Quando não está no trabalho, como costuma lidar com pensamentos ou preocupações relacionados com o trabalho?

4. Que limites pessoais estabelece, se estabelece algum, para separar o trabalho da vida pessoal? Pode dar-me alguns exemplos concretos de como procede a essa separação?
5. Até que ponto considera fácil ou difícil manter esses limites?
6. E no caso de não separar o trabalho da vida pessoal, como é que os integra? Pode dar-me alguns exemplos?
7. Considera fácil ou difícil manter essa integração entre os vários domínios da sua vida?

D. Satisfação no Trabalho e Relação com o Equilíbrio Trabalho-Vida

1. Como descreveria o seu nível de satisfação com o trabalho atual?
2. Quais são os fatores que mais influenciam a sua satisfação no trabalho?
3. Na sua opinião, de que modo o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal influencia a sua satisfação no trabalho?
4. E quando percebe uma maior interferência do trabalho na sua vida pessoal, que impacto isso tem na sua satisfação com o trabalho? Pode dar-me alguns exemplos concretos, se possível.
5. Ao refletir sobre as suas decisões de carreira, como aceitar, manter ou mudar de emprego, quais os aspetos que considera mais relevantes?
6. Já ponderou alguma mudança profissional devido às dificuldades em gerir o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?

E. Perspetiva Geracional e Implicações Organizacionais

1. Na sua organização, quais práticas ou políticas ajudam a promover um equilíbrio melhor entre trabalho e vida pessoal?
2. Que recomendações faria às organizações para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida dos trabalhadores da sua geração?
3. Na sua opinião, há diferenças na maneira como a sua geração e as anteriores percebem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? Se for o caso, como as descreveria?
4. Há algum aspeto da sua experiência que considere importante acrescentar e que não tenha sido abordado?

Obrigada pelo seu tempo e pela disponibilidade!

Apêndice B.

Folha de Informação ao Participante

A presente investigação insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, desenvolvida por Mariana Isabel Leite Gomes, estudante da Universidade do Minho, sob a orientação da Professora Doutora Gina Gaio Santos.

O estudo tem por objetivo compreender de que modo trabalhadores da Geração Z caracterizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e como o relacionam com a sua satisfação no trabalho. Procura-se, em particular, aprofundar os significados atribuídos ao equilíbrio trabalho-vida, identificar os domínios extralaborais mais valorizados e refletir sobre as implicações destas perceções para as práticas organizacionais. Para efeitos desta investigação, considera-se que a Geração Z integra indivíduos nascidos entre 1995 e 2012.

A decisão de participar é inteiramente voluntária. Pode recusar participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa e sem necessidade de apresentar justificação. Pode também optar por não responder a determinadas perguntas, sempre que assim o entender, sem que isso implique qualquer penalização. A participação não envolve qualquer tipo de pagamento ou compensação material, nem implica custos para si.

Caso decida participar, ser-lhe-ão colocadas, numa primeira fase, algumas questões breves sobre a sua situação pessoal e profissional, destinadas apenas à caracterização global dos participantes. Seguidamente, será realizada uma entrevista individual semiestruturada, presencial ou online, com duração aproximada de 45 a 60 minutos. Com a sua autorização, a entrevista será gravada em áudio exclusivamente para efeitos de transcrição e análise.

Todas as informações recolhidas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Não serão registados nomes nem outros dados que permitam a identificação direta de pessoas ou organizações. As gravações de áudio e as transcrições serão guardadas em suporte digital protegido e acessível apenas à responsável pela investigação e à orientadora da dissertação. Os dados serão conservados apenas durante o período necessário à conclusão e avaliação do estudo. Findo esse período, as gravações de áudio e os restantes documentos serão eliminados.

A presente Folha de Informação é-lhe entregue para que a possa ler com atenção e colocar todas as questões que considerar pertinentes antes de tomar a sua decisão. Caso decida participar no estudo,

ser-lhe-á apresentado um Termo de Consentimento Informado, no qual declarará que aceita participar de forma livre e esclarecida, mediante assinatura do referido termo.

Para quaisquer esclarecimentos adicionais sobre o estudo ou sobre a forma como os dados serão tratados, poderá contactar a investigadora através do endereço de correio eletrónico pg57237@alunos.uminho.pt.

Apêndice C.

Termo de Consentimento Informado

Eu, _____, declaro que li e compreendi a Folha de Informação ao Participante relativa ao estudo "*Work-Life Balance* e Satisfação no Trabalho: Um foco geracional". Tive oportunidade de esclarecer as dúvidas que considerei pertinentes e recebi respostas adequadas. Sei que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa ou obrigação de justificação. Aceito participar no estudo e consinto que a entrevista seja gravada em áudio para efeitos de transcrição e análise. Autorizo que os dados recolhidos sejam utilizados e divulgados para fins exclusivamente académicos, de forma confidencial e nos termos descritos na Folha de Informação ao Participante.

Assinatura do(a) participante: _____

Data: ___/___/_____

Apêndice D.

Correspondência entre a Estrutura Temática e o Guião

Categoria Temática	Subcategoria Temática	Questões do Guião Associadas
Significados do equilíbrio trabalho-vida	Conceções do equilíbrio trabalho-vida	A2, A3, A4
	Centralidade e sentidos do trabalho na vida	A1, C2
	Constrangimentos ao equilíbrio trabalho-vida	A5
Gestão das fronteiras trabalho-vida	Dinâmicas de fronteira e permeabilidade trabalho-vida	C1, C3, C6, C7
	Estratégias de delimitação e proteção de fronteiras	C4, C5
	Estratégias de sustentação do extralaboral	B3, B5
Composição da esfera pessoal	Domínios extralaborais e prioridades	B1, B2, B5, B6
	Tensões do desequilíbrio trabalho-vida	B4
	Recuperação e regeneração de recursos	B2, B3
Satisfação no trabalho	Antecedentes da satisfação no trabalho	D1, D2
	Mecanismos de ligação entre o equilíbrio e a satisfação no trabalho	D3, D4
Condições organizacionais para o equilíbrio trabalho-vida	Práticas organizacionais favoráveis	E1, E2
	Práticas organizacionais desfavoráveis	E1, E2
Orientações da Geração Z face ao trabalho e à vida	Contraste intergeracional nas conceções do trabalho	E3
	Valores e prioridades	E3
	Propensão para mobilidade profissional	D5, D6

Nota: A = Significado e Experiência do Equilíbrio Trabalho-Vida. B = Domínios Extralaborais e Prioridades Pessoais. C = Gestão das Fronteiras Trabalho-Vida. D = Satisfação no Trabalho e Relação com o Equilíbrio Trabalho-Vida. E = Perspetiva Geracional e Implicações Organizacionais. A correspondência apresentada tem carácter indicativo e explicita a articulação entre a estrutura temática da análise e o guião de entrevista.