Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão
e Ciência Política

Maria João Sampaio Pereira

Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Uma Análise Intergeracional

abril de 2026

Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Uma Análise Intergeracional

Maria João Sampaio Pereira

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão
e Ciência Política

Maria João Sampaio Pereira

Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Uma Análise Intergeracional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professora Doutora Regina Maria Oliveira Leite

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.



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação assinala o alcançar de uma meta após uma longa jornada académica, repleta de desafios, aprendizagens e conquistas. Foi um percurso exigente, tornado mais leve pelo apoio de pessoas muito importantes, que contribuíram para que esta caminhada fosse mais fácil. Gostaria, por isso, de lhes agradecer por nunca me terem deixado desamparada.

Em primeiro lugar, ao meu namorado, que percorreu este caminho ao meu lado, obrigada pelo carinho, pela compreensão e por todos os abraços e palavras que acalmaram a ansiedade deste processo. Obrigada por nunca me teres deixado desistir e por me relembrares diariamente do meu valor.

Aos meus pais e ao meu irmão, que estiveram sempre presentes e acompanharam de perto os momentos mais difíceis, obrigada por nunca deixarem de me incentivar e por confiarem no meu trabalho.

À minha avó e à restante família, agradeço pelas palavras de incentivo e carinho e por, ao longo deste percurso, sempre reconhecerem e valorizarem o meu esforço. Avô, espero que estejas orgulhoso desta caminhada.

Às minhas melhores amigas, que todos os dias me fizeram sentir capaz de alcançar tudo o que eu quisesse, obrigada por todo o carinho e apoio.

Um enorme agradecimento aos participantes deste estudo pela sua disponibilidade e amabilidade com que partilharam comigo os vossos percursos, sem hesitação e com enorme sinceridade. O vosso contributo foi essencial para a concretização deste trabalho.

A todos os professores que fizeram parte deste percurso, pela partilha de conhecimento e pelo contributo na minha formação académica e pessoal.

Por último, expresso o meu sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Regina Leite, por toda a disponibilidade, por todos os conselhos e ajuda ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

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: Uma Análise Intergeracional

A gestão de equipas multigeracionais e o foco no bem-estar dos trabalhadores têm-se mostrado desafios fundamentais para a sustentabilidade das organizações atuais. Neste enquadramento, a presente dissertação tem como objetivo geral analisar e compreender como é percecionada a relação entre o *Work-Life Balance* (*WLB*) e a satisfação no trabalho a partir de uma perspetiva geracional, com foco nas Gerações Y e Z. Especificamente, pretende-se explorar os significados atribuídos ao *WLB*, compreender a forma como os trabalhadores percecionam a sua satisfação no trabalho, interpretar como é experienciada a relação entre ambas as dimensões e identificar eventuais diferenças intergeracionais nessas perceções. Para o efeito, foi adotada uma metodologia qualitativa, baseada na realização de 20 entrevistas semiestruturadas, distribuídas equitativamente entre participantes das duas gerações, tendo os dados sido analisados através de análise de conteúdo. Os resultados mostram que, em ambas as gerações, o *WLB* e a satisfação no trabalho são percecionadas como dimensões estreitamente relacionadas. O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal é interpretado como um fator relevante para a motivação, o bem-estar e a satisfação laboral. Ainda assim, observam-se diferenças no modo como esse equilíbrio é significado e experienciado. Na Geração Y, o *WLB* aparece mais ligado à gestão das responsabilidades familiares e quotidianas e à sustentabilidade da experiência profissional, enquanto na Geração Z surge mais associado à proteção do bem-estar, da energia e da vida pessoal. Os resultados indicam ainda que, embora a satisfação laboral seja influenciada pelo ambiente organizacional em ambos os grupos, a Geração Y parece revelar maior tolerância a contextos exigentes em prol da segurança, enquanto que a Geração Z aparenta manifestar um limiar de tolerância inferior à invasão da esfera pessoal. Os dados sugerem, por isso, que a análise geracional representa uma lente útil para compreender diferentes formas de interpretar a relação entre *WLB* e satisfação no trabalho, ainda que essas diferenças não devam ser interpretadas exclusivamente pela pertença geracional, devendo também ser considerados fatores como a situação familiar, a fase de vida e o momento profissional dos trabalhadores. Esta investigação contribui para a gestão de recursos humanos ao recomendar a transição para políticas de flexibilidade adaptadas às diferenças de bem-estar reconhecidas.

Palavras-chave: Geração Y, Geração Z, Gestão de Recursos Humanos, Satisfação no Trabalho, *Work-Life Balance*

ABSTRACT

Title: Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Intergenerational Analysis

The management of multigenerational teams and the focus on worker well-being have proven to be fundamental challenges for the sustainability of today's organizations. Within this framework, this dissertation aims to analyze and understand how the relationship between Work-Life Balance (*WLB*) and job satisfaction is perceived from a generational perspective, focusing on Generations Y and Z. Specifically, it intends to explore the meanings attributed to *WLB*, understand how workers perceive their job satisfaction, interpret how the relationship between both dimensions is experienced, and identify potential intergenerational differences in these perceptions. To this end, a qualitative methodology was adopted, based on 20 semi-structured interviews equally distributed between participants from both generations, with the data analyzed through content analysis. The results show that, in both generations, *WLB* and job satisfaction are perceived as closely related dimensions. The balance between professional and personal life is interpreted as a relevant factor for motivation, well-being, and job satisfaction. Nevertheless, differences are observed in how this balance is signified and experienced. In Generation Y, *WLB* appears more linked to the management of family and daily responsibilities and the sustainability of the professional experience, while in Generation Z, it is more associated with the protection of well-being, energy, and personal life. The results also indicate that, although job satisfaction is influenced by the organizational environment in both groups, Generation Y seems to show greater tolerance toward demanding work contexts in favor of security, while Generation Z appears to manifest a lower tolerance threshold for the invasion of the personal sphere. The data suggest, therefore, that generational analysis represents a useful lens for understanding different ways of interpreting the relationship between *WLB* and job satisfaction, even though these differences should not be interpreted exclusively by generational belonging; factors such as family situation, life stage, and the workers' professional moment should also be considered. This research contributes to human resource management by recommending the transition to flexibility policies adapted to the recognized differences in well-being.

Keywords: Generation Y, Generation Z, Human Resource Management, Job Satisfaction, Work-Life Balance

Índice

AGRADECIMENTOS iii
RESUMO v
ABSTRACT vi
Lista de abreviaturas viii
Índice de tabelas ix
Índice de apêndices ix
1.Introdução 1
2.Revisão da literatura 3
2.1.*Work-Life Balance* (*WLB*) 3
2.2.Satisfação no Trabalho 6
2.3.Relação entre *Work-Life Balance* e Satisfação no Trabalho 9
2.4.Uma perspetiva intergeracional sobre a relação entre *Work-Life Balance* e Satisfação no trabalho 10
3.Metodologia 13
3.1.Opções metodológicas 13
3.2.Método e instrumento de recolha de dados 14
3.3.Procedimento de recolha de dados 14
3.4.Caracterização da amostra 15
3.5.Procedimentos para a análise de dados 17
4.Apresentação dos Dados 20
4.1.*Work-Life Balance* 20
4.1.1.Significado atribuído ao *Work-Life Balance* 20
4.1.2.Perceção atual do equilíbrio 21
4.2.Interface entre trabalho e vida pessoal 23
4.2.1.Interferência da vida pessoal no trabalho 23
4.2.2.Interferência do trabalho na vida pessoal 25
4.3.Articulação entre trabalho e vida pessoal 27
4.3.1.Modelo de articulação entre domínios 27
4.3.2.Hierarquização entre vida profissional e vida pessoal 29
4.4.Determinantes do *Work-Life Balance* 32
4.4.1.Fatores dificultadores do equilíbrio 32
4.4.2.Fatores facilitadores do equilíbrio 34
4.4.3.Estratégias de ajustamento entre domínios e sacrifícios pessoais e profissionais 36
4.5.Satisfação no trabalho 38

4.5.1.Avaliação global da satisfação no trabalho 38
4.5.2.Determinantes da satisfação no trabalho 40
4.5.3.Fatores de insatisfação no trabalho 41
4.5.4.Critérios de satisfação profissional 43
4.6.Relação entre *Work-Life Balance* e satisfação no trabalho 45
4.6.1.Influência do *Work-Life Balance* na satisfação no trabalho 45
4.6.2.Impacto positivo do equilíbrio na satisfação no trabalho 46
4.6.3.Impacto negativo do desequilíbrio na satisfação no trabalho 48
4.7.Perspetiva Intergeracional 49
4.7.1.Diferenciação intergeracional 49
4.7.2.Expectativas da geração face ao trabalho e ao *Work-Life Balance* 52
4.8.Papel da organização na promoção do *Work-Life Balance* 54
5.Discussão de Dados 56
5.1.Significado e perceções do *Work-Life Balance* 56
5.2.Perceções de Satisfação no Trabalho 56
5.3.Relação entre *Work-Life Balance* e satisfação no trabalho 57
5.4.Diferenças intergeracionais 58
6.Conclusão 60
6.1.Contributos Teóricos e Práticos 61
6.2.Limitações do estudo e sugestões para investigação futura 62
Referências Bibliográficas 63
Apêndices 70

Lista de abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

WLB - Work-Life Balance

WLC – *Work-life Conflict*

WLE – *Work-Life Enrichment*

Índice de tabelas

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica e profissional da Geração Y 16

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica e profissional da Geração Z 17

Tabela 3: Grelha de análise de conteúdo 18

Tabela C1: Fundamentação teórica das questões do guião de entrevistas 75

Tabela D1: Matriz de operacionalização da investigação..... 78

Índice de apêndices

Apêndice A: Guião de Entrevista..... 70

Apêndice B: Folha de Informação ao Participante e Declaração de Consentimento Informado 73

Apêndice C: Tabela de Fundamentação Teórica das Questões da Entrevista 75

Apêndice D: Matriz de Operacionalização da Investigação 78

1. Introdução

As transformações tecnológicas, organizacionais e sociais ocorridas nas últimas décadas têm vindo a redefinir significativamente os contextos de trabalho e a relação dos indivíduos com a sua atividade profissional, tornando mais permeáveis as fronteiras entre vida profissional e vida pessoal (Allen & French, 2023; Brough et al., 2020). Neste enquadramento, o *Work-Life Balance* (*WLB*) assumiu crescente centralidade na literatura de gestão de recursos humanos (GRH) e do comportamento organizacional, refletindo a importância atribuída à compatibilização entre exigências laborais, responsabilidades pessoais e bem-estar individual (Allen & French, 2023; Casper et al., 2018).

O *WLB* é geralmente entendido como a perceção individual de compatibilidade entre as exigências do trabalho e os vários domínios da vida pessoal, assumindo, por isso, um caráter subjetivo e dependente do contexto em que os indivíduos se inserem (Allen & French, 2023; Greenhaus & Allen, 2011; Wayne et al., 2017). A satisfação no trabalho, por sua vez, corresponde à avaliação global e afetiva que o indivíduo faz do seu trabalho e das experiências nele vivenciadas, constituindo um dos construtos mais centrais no domínio do comportamento organizacional (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024). A relevância destes dois construtos decorre da sua associação a resultados individuais e organizacionais importantes, como o bem-estar psicológico, o desempenho, o compromisso e a permanência organizacional (Haar et al., 2014; Judge et al., 2017; Sonnentag et al., 2023).

A literatura tem evidenciado uma relação positiva entre *WLB* e satisfação no trabalho, sugerindo que perceções mais favoráveis de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal tendem a associar-se a maior satisfação no trabalho (Aruldoss et al., 2022; Haar et al., 2014; Susanto et al., 2022). Contudo, esta relação pode assumir contornos distintos consoante características individuais e contextuais, entre as quais a pertença geracional (Costanza et al., 2012; Rudolph et al., 2021). As Gerações Y e Z, atualmente predominantes ou em crescente consolidação no mercado de trabalho, tendem a atribuir particular importância à flexibilidade, ao bem-estar psicológico e ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, considerando estas dimensões relevantes na avaliação da qualidade da experiência laboral (Kim et al., 2024; Schroth, 2019; Tan & Chin, 2023). Todavia, a literatura mais recente recomenda prudência na interpretação das diferenças entre gerações, salientando que a evidência empírica disponível permanece limitada e, em muitos casos, pouco conclusiva, o que restringe uma compreensão mais aprofundada das perceções e experiências de grupos geracionais específicos no contexto laboral (Costanza et al., 2023; Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021).

É neste enquadramento que se insere a presente dissertação, cujo objetivo geral consiste em compreender como é percecionada a relação entre o *Work-Life Balance* e a satisfação no trabalho a partir de uma perspetiva intergeracional, com foco nas Gerações Y e Z. Para concretizar este propósito, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Explorar as perceções e os significados atribuídos ao *WLB* por trabalhadores das Gerações Y e Z;
- Compreender a forma como os trabalhadores das Gerações Y e Z percecionam a sua satisfação no trabalho;
- Analisar a relação entre o *WLB* e a satisfação no trabalho a partir da experiência subjetiva dos trabalhadores de cada geração;
- Identificar eventuais diferenças intergeracionais nas perceções sobre a relação entre *WLB* e satisfação no trabalho;

Ao adotar uma abordagem qualitativa centrada nas perceções e experiências dos trabalhadores, este estudo procura contribuir para o aprofundamento do conhecimento científico sobre *WLB* e satisfação no trabalho, bem como para uma compreensão mais contextualizada da sua relação em contexto intergeracional.

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. Após a Introdução, o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, abordando o *Work-Life Balance*, a satisfação no trabalho, a relação entre ambos e a perspetiva intergeracional. O Capítulo 3 expõe a metodologia adotada, incluindo as opções metodológicas, o método e o instrumento de recolha de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos de análise dos dados. O Capítulo 4 é dedicado à apresentação dos dados e o Capítulo 5 à discussão dos mesmos. Por fim, o Capítulo 6 integra as conclusões do estudo, os principais contributos teóricos e práticos, limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

2. Revisão da literatura

2.1. *Work-Life Balance* (*WLB*)

O *Work-Life Balance (WLB)* tem-se afirmado como um dos conceitos centrais na literatura de gestão de recursos humanos, psicologia organizacional e saúde ocupacional, em resultado das transformações ocorridas no trabalho contemporâneo, designadamente a intensificação das exigências laborais, a digitalização, a crescente conectividade e a maior permeabilidade entre as esferas profissional e não profissional (Allen & French, 2023; Brough et al., 2020; Casper et al., 2018). Em termos conceptuais, o *WLB* pode ser entendido como a perceção de que as exigências do trabalho e da vida pessoal são compatíveis e podem ser geridas de forma satisfatória, de acordo com os valores, prioridades e circunstâncias de cada pessoa (Greenhaus & Allen, 2011; Kalliath & Brough, 2008; Wayne et al., 2017). Assim, mais do que uma repartição objetiva e igualitária do tempo entre diferentes papéis, o *WLB* corresponde a uma avaliação subjetiva de equilíbrio, adequação e compatibilidade entre domínios de vida, podendo variar ao longo do tempo e em função das condições pessoais e profissionais dos trabalhadores (Casper et al., 2018; Wayne et al., 2017).

A evolução do conceito acompanhou mudanças sociais, familiares e organizacionais relevantes, tendo a investigação incidido inicialmente sobre a relação entre trabalho e família, num contexto marcado pelo aumento da participação feminina no mercado de trabalho e pela redefinição dos papéis familiares e profissionais (Greenhaus & Beutell, 1985; Guest, 2002). Progressivamente, esta perspetiva revelou-se demasiado restrita, uma vez que a esfera não laboral não se esgota na família, abrangendo igualmente dimensões como lazer, saúde, relações sociais, desenvolvimento pessoal e envolvimento comunitário (Allen & French, 2023). Por isso, na presente dissertação, opta-se pelo termo *WLB* em detrimento de expressões como *"equilíbrio entre trabalho e vida familiar"*. Para além de corresponder à designação mais consolidada na literatura internacional, o termo *WLB* é conceptualmente mais abrangente e metodologicamente mais preciso, permitindo captar a natureza multidimensional da vida pessoal e assegurar maior comparabilidade com a investigação empírica já desenvolvida neste domínio (Casper et al., 2018; Kalliath & Brough, 2008).

Apesar da ampla utilização do conceito, a literatura evidencia a inexistência de uma definição única e consensual de *WLB*, sendo o construto enquadrado por diferentes perspetivas teóricas complementares (Kalliath & Brough, 2008; Khateeb, 2021). Uma das definições mais influentes foi proposta por Kirchmeyer (2000), que conceptualiza o *WLB* como a obtenção de experiências satisfatórias

em múltiplos domínios da vida através da alocação adequada de recursos limitados, como tempo, energia e envolvimento psicológico (Khateeb, 2021; Kirchmeyer, 2000). Esta abordagem assume que o equilíbrio depende da compatibilidade entre as exigências dos diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo. Já Kalliath e Brough (2008, p. 326) propõem que "*WLB* é a perceção individual de que as atividades profissionais e as da sua vida pessoal são compatíveis e promovem o crescimento de acordo com as prioridades atuais de vida de um indivíduo". Ou seja, os autores têm em consideração que os níveis de equilíbrio se podem alterar ao longo do tempo, conforme a ocorrência de eventos específicos na vida do indivíduo, reconhecendo os reajustes contínuos que a maioria dos trabalhadores realiza, durante o seu período laboral (Kalliath & Brough, 2008).

A compreensão do *WLB* tem sido sustentada por diferentes perspetivas teóricas que ajudam a explicar a articulação entre os domínios profissional e não profissional. A *Spillover Theory* defende que experiências, emoções e comportamentos vividos num domínio podem transferir-se para o outro, de forma positiva ou negativa, influenciando a perceção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Edwards & Rothbard, 2000; Khateeb, 2021). Por sua vez, a *Compensation Theory* sugere que os indivíduos tendem a procurar num domínio aquilo que lhes falta no outro, investindo mais fortemente numa esfera como forma de compensar insatisfações ou limitações sentidas noutra (Edwards & Rothbard, 2000; Khateeb, 2021). Já a *Boundary Theory* enfatiza a importância das fronteiras psicológicas, temporais e espaciais entre trabalho e vida pessoal, defendendo que a forma como os indivíduos segmentam ou integram esses domínios influencia a sua capacidade de gerir múltiplas exigências e, consequentemente, a sua perceção de equilíbrio (Ashforth et al., 2000). Ashforth e colegas (2000) e, posteriormente Kreiner et al. (2009) salientam que tanto a segmentação como a integração entre os domínios profissional e pessoal apresentam vantagens e limitações. A segmentação permite uma delimitação mais clara das fronteiras entre os diferentes papéis, facilitando a distinção entre trabalho e vida pessoal. No entanto, esta maior clareza pode implicar transições mais abruptas e psicologicamente exigentes entre os domínios, tornando o ajustamento entre papéis mais difícil (Ashforth et al., 2000; Kreiner et al., 2009). Por sua vez, a integração caracteriza-se por transições menos rígidas entre os diferentes papéis, o que pode facilitar a alternância entre domínios. Contudo, esta abordagem tende a esbater as fronteiras entre trabalho e vida pessoal, aumentando a probabilidade de interferências e interrupções entre os papéis desempenhados (Ashforth et al., 2000; Kreiner et al., 2009). Em conjunto, estas perspetivas reforçam a ideia de que o *WLB* resulta da interação entre exigências contextuais, recursos disponíveis e estratégias individuais de gestão de papéis e fronteiras (Greenhaus & Allen, 2011; Kossek & Michel, 2011).

O entendimento do *WLB* implica também considerar a dimensão do *Work-Life Conflict (WLC)*, entendida como a incompatibilidade entre papéis quando as exigências de um domínio dificultam o desempenho no outro (Brough et al., 2020; Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985). A literatura tem distinguido, de forma consistente, entre conflito trabalho→vida e vida→trabalho, reconhecendo ainda formas de conflito baseadas no tempo, na tensão e no comportamento (Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985). Em contextos caracterizados por elevada carga laboral, pressão temporal, longas horas de trabalho e dificuldade em estabelecer fronteiras entre domínios, o *WLC* tende a intensificar-se e a associar-se a consequências negativas, como maior *stress*, exaustão emocional, menor satisfação no trabalho e piores indicadores de bem-estar (Allen et al., 2020; Amstad et al., 2011; Michel et al., 2011; Yang et al., 2024).

O *Work-Life Enrichment (WLE)*, por outro lado, remete para a transferência positiva de recursos, competências, afetos e experiências entre domínios, permitindo que a participação num papel melhore o desempenho ou a qualidade de vida no outro (Greenhaus & Powell, 2006; Wayne et al., 2017). Nesta perspetiva, o trabalho pode proporcionar recursos como autonomia, aprendizagem, rendimento, reconhecimento ou apoio social que beneficiam a vida pessoal, ao mesmo tempo que experiências positivas fora do trabalho, como o apoio familiar e o bem-estar pessoal, podem reforçar a energia, a resiliência, o bem-estar relacionado com o trabalho e a satisfação laboral (Chan et al., 2020; Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus & Powell, 2006). O *WLE* alarga, assim, a compreensão do *WLB* ao demonstrar que a articulação entre papéis não é apenas fonte de tensão, podendo também gerar benefícios mútuos e sustentáveis, sobretudo em contextos organizacionais que favorecem recursos positivos, flexibilidade e apoio efetivo por parte da liderança (Brough et al., 2020; Lapierre et al., 2018; Wayne et al., 2017).

O contexto atual do trabalho, caracterizado pela digitalização, intensificação das exigências laborais e crescente disseminação do teletrabalho, tem introduzido novos desafios à conciliação entre vida profissional e pessoal (Allen & French, 2023; Brough et al., 2020). A utilização crescente de tecnologias de comunicação tem contribuído para uma maior permeabilidade das fronteiras, intensificando a integração dos dois domínios (Allen et al., 2021) e aumentando o risco de desequilíbrio, exaustão emocional e *burnout* (Wang et al., 2021; Waworuntu et al., 2022). A literatura destaca a relevância de práticas organizacionais que promovam maior controlo sobre o tempo e o espaço de trabalho, nomeadamente através da flexibilidade temporal e espacial, do trabalho remoto e do apoio efetivo da liderança, enquanto fatores centrais para a promoção do *WLB* (Brough et al., 2020; Casper et al., 2025; Wang et al., 2021). Entre as políticas organizacionais mais analisadas neste âmbito incluem-

se os horários de trabalho flexíveis, o teletrabalho, as licenças parentais e familiares, os regimes de tempo parcial e as folgas compensatórias, as quais visam reforçar o controlo percecionado dos trabalhadores sobre a gestão das suas atividades profissionais e pessoais (Khateeb, 2021; Kossek & Michel, 2011).

A implementação destas políticas está associada a uma melhor perceção de *WLB* com resultados relevantes tanto para os indivíduos como para as organizações. Ao nível individual, perceções mais elevadas de equilíbrio tendem a relacionar-se com maior satisfação com a vida, melhor saúde mental, menor ansiedade e depressão, e níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Ferdous et al., 2023; French et al., 2020; Haar et al., 2014). Ao nível organizacional, o *WLB* tem sido associado a atitudes mais favoráveis face ao trabalho, maior empenhamento, menor intenção de saída e melhores condições para retenção de talento, ainda que os efeitos das políticas formais dependam fortemente da sua efetiva acessibilidade e legitimidade no contexto organizacional (Casper et al., 2025).

O *WLB* não é experienciado de forma homogénea entre os trabalhadores, podendo ser influenciado por um conjunto de determinantes sociodemográficas e familiares. A literatura tem demonstrado que variáveis como a idade e a fase da vida, o género, a situação conjugal, o estatuto parental e as responsabilidades de cuidado tendem a moldar a forma como os indivíduos vivenciam a interface entre trabalho e vida pessoal, na medida em que condicionam simultaneamente as exigências extralaborais, os recursos disponíveis e a probabilidade de conflito entre papéis (Allen & French, 2023; Michel et al., 2011). Contudo, estes efeitos não devem ser interpretados de forma isolada ou determinista, uma vez que interagem com características do trabalho e do contexto organizacional, como a flexibilidade, a autonomia e o apoio da chefia, podendo perfis sociodemográficos semelhantes apresentar experiências distintas de equilíbrio em contextos laborais diferentes (Casper et al., 2025; Greenhaus & Allen, 2011). Assim, o *WLB* deve ser compreendido como um fenómeno simultaneamente individual e organizacional, cuja análise exige considerar não apenas as condições de trabalho, mas também as características sociodemográficas que estruturam as possibilidades concretas de articulação entre os diferentes domínios da vida (Allen & French, 2023; Casper et al., 2018).

2.2. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um dos conceitos mais estudados no domínio do comportamento organizacional, sendo amplamente reconhecida como um indicador central do bem-estar dos trabalhadores e da eficácia organizacional (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024). É entendida como a avaliação global que o indivíduo faz do seu trabalho e das experiências que nele

vivencia (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024; Spector, 1997). A atualidade permanente deste conceito deve-se ao seu papel explicativo na compreensão das atitudes, emoções e comportamentos dos indivíduos em contexto laboral, bem como à sua relação consistente com resultados organizacionais críticos, como desempenho, retenção e saúde ocupacional (Haar et al., 2014; Judge et al., 2017; Sonnentag et al., 2023).

Nos estudos clássicos, a satisfação no trabalho é definida como um estado emocional positivo resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho ou das experiências associadas a este (Locke, 1976). Esta definição permanece central na literatura contemporânea, sendo reforçada por abordagens recentes que conceptualizam a satisfação no trabalho como uma resposta afetiva e cognitiva às condições de trabalho percecionadas, refletindo o grau de congruência entre expectativas individuais e recompensas organizacionais (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024; Spector, 1997).

A evolução da literatura mostra que a satisfação no trabalho deixou de ser entendida apenas como uma atitude estática e global, passando a ser analisada de forma mais processual e multidimensional (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024). Neste percurso, alguns modelos teóricos assumiram particular relevância. A perspetiva Valor-Perceção de Locke (1976) defende que a satisfação depende do grau de congruência entre aquilo que os indivíduos valorizam no trabalho e aquilo que efetivamente recebem desse trabalho (Locke, 1976). A teoria Bifatorial de Herzberg (1959) refere que a satisfação no trabalho depende de dois tipos de fatores: os fatores motivacionais, mais ligados ao conteúdo do trabalho, que aumentam a satisfação; e os fatores de higiene, mais associados ao contexto, cuja ausência gera insatisfação, mas cuja presença, por si só, não garante satisfação (Herzberg, 1959). Por sua vez, o Modelo das Características do Trabalho (*Job Characteristics Model*) de Hackman e Oldham (1976) atribui especial importância às características do próprio trabalho, como a variedade de competências, autonomia, identidade e significado da tarefa e feedback, e defende que estas contribuem para estados psicológicos críticos que promovem níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Em conjunto, estas perspetivas mostram que a satisfação no trabalho resulta da articulação entre as características do trabalho, as condições em que este é exercido e os significados que lhe são atribuídos pelos trabalhadores (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1959; Locke, 1976).

No que respeita aos seus determinantes, a literatura tem mostrado que a satisfação no trabalho resulta da interação entre fatores intrínsecos ao trabalho, condições organizacionais e experiências relacionais no contexto laboral (Hackman & Oldham, 1976; Judge et al., 2017; Spector, 1997). Entre os

antecedentes mais frequentemente identificados encontram-se o conteúdo e desenho do trabalho, a autonomia, as oportunidades de desenvolvimento, a qualidade da supervisão, a justiça percebida e as recompensas monetárias e não monetárias (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 2003; Judge et al., 2017; Spector, 1997). A investigação mais recente confirma esta natureza multifatorial e mostra que a liderança continua a desempenhar um papel relevante na explicação da satisfação laboral, ao influenciar a forma como os trabalhadores interpretam a sua experiência de trabalho (Kauppila, 2025). Do mesmo modo, fatores não monetários, como a qualidade do trabalho, a autonomia e as condições organizacionais, podem pesar tanto ou mais do que a remuneração na explicação da satisfação no trabalho, ainda que esta varie consoante o tipo de emprego e o nível de rendimento dos trabalhadores (Bernini & Tampieri, 2026).

As transformações do trabalho introduziram novos determinantes relevantes para a satisfação laboral, nomeadamente a flexibilidade, o trabalho remoto e a reconfiguração das fronteiras entre vida profissional e pessoal (Kammeyer-Mueller et al., 2024; Bolli & Pusterla, 2025). A evidência recente mostra que o trabalho a partir de casa pode aumentar a satisfação através de mecanismos como maior flexibilidade, maior produtividade percebida e maior interesse no trabalho, mas pode também reduzi-la quando dificulta as interações sociais ou prejudica o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Bolli & Pusterla, 2025).

As consequências da satisfação no trabalho ajudam a explicar a centralidade do construto na investigação organizacional (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024). Atitudes laborais como a satisfação relacionam-se com comportamentos, como desempenho, absentismo, cidadania organizacional, procura de novo emprego e intenção de saída, ainda que a força dessas relações varie consoante o contexto e o comportamento analisado (Henriques & Samagaio, 2025; Kammeyer-Mueller et al., 2024). Para além disso, a satisfação no trabalho relaciona-se reciprocamente com a satisfação com a vida, o que reforça a sua relevância enquanto indicador de bem-estar mais amplo (Haar et al., 2014; Wiese et al., 2025).

A satisfação no trabalho deve ser entendida como um construto atitudinal, de natureza simultaneamente cognitiva e afetiva, cuja formação depende de múltiplos fatores ligados ao conteúdo do trabalho, às condições organizacionais e à experiência subjetiva dos trabalhadores (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024). Neste sentido, importa analisar de forma específica a relação entre a satisfação no trabalho e o *WLB*, uma vez que a articulação entre vida profissional e vida pessoal tem vindo a afirmar-se como uma das variáveis contextuais mais relevantes na explicação da experiência

laboral, em particular das gerações mais novas no mercado de trabalho (Bolli & Pusterla, 2025; Henriques & Samagaio, 2025).

2.3. Relação entre *Work-Life Balance* e Satisfação no Trabalho

A relação entre *WLB* e satisfação no trabalho tem vindo a assumir um lugar central na literatura, sendo frequentemente apresentada como uma associação positiva entre a perceção de equilíbrio entre os domínios da vida e avaliações mais favoráveis da experiência laboral (Aruldoss et al., 2022; Haar et al., 2014; Susanto et al., 2022). De forma geral, quando os indivíduos percecionam que conseguem articular de forma adequada as exigências profissionais e pessoais, tendem a revelar maior bem-estar e níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Aruldoss et al., 2022; Ferdous et al., 2023; Greenhaus & Allen, 2011; Haar et al., 2014).

A literatura sustenta uma relação positiva entre *WLB* e satisfação no trabalho, mostrando que perceções mais favoráveis de equilíbrio tendem a associar-se a maior satisfação laboral, maior bem-estar e melhores resultados profissionais (Aruldoss et al., 2022; Haar et al., 2014; Susanto et al., 2022). Estudos recentes mostram que esta relação tende a ser reforçada em contextos de trabalho que promovem práticas flexíveis, maior autonomia e maior capacidade de gestão das fronteiras entre os diferentes domínios da vida, embora o trabalho remoto possa também gerar efeitos negativos quando prejudica o próprio *WLB* ou dificulta as interações sociais (Bolli & Pusterla, 2025; Ferdous et al., 2023). Em sentido oposto, quando o trabalho invade excessivamente a esfera não profissional, ou quando as exigências extralaborais dificultam o desempenho profissional, tende a aumentar o conflito entre papéis e a diminuir a satisfação com o trabalho e o bem-estar dos trabalhadores (Allen et al., 2020; Amstad et al., 2011; Greenhaus & Beutell, 1985; Yang et al., 2024).

Contudo, a literatura também sugere que a relação entre *WLB* e satisfação no trabalho não deve ser interpretada de forma automática, pois os seus efeitos podem ser pequenos ou inconsistentes quando essas políticas de *WLB* existem apenas formalmente, sem apoio organizacional efetivo ou legitimação no seu uso (Casper et al., 2025). Neste sentido, o impacto do *WLB* sobre a satisfação no trabalho depende não apenas da presença de políticas de flexibilidade ou apoio à conciliação, mas sobretudo da forma como essas condições são efetivamente acessíveis, valorizadas e convertidas em experiências concretas de equilíbrio pelos trabalhadores (Casper et al., 2025; Bolli & Pusterla, 2025).

Assim, o *WLB* constitui um antecedente relevante da satisfação no trabalho, ainda que essa relação deva ser compreendida tendo em conta as condições concretas em que o trabalho é realizado e

as características organizacionais que facilitam ou dificultam a gestão equilibrada dos diferentes domínios da vida (Aruldoss et al., 2022; Ferdous et al., 2023; Haar et al., 2014; Henriques & Samagaio, 2025).

2.4. Uma perspetiva intergeracional sobre a relação entre *Work-Life Balance* e Satisfação no trabalho

A diversidade geracional no contexto laboral tem sido objeto de crescente atenção nos estudos organizacionais, nomeadamente na literatura do comportamento organizacional, sobretudo devido à coexistência simultânea de diferentes grupos etários nas organizações e às potenciais implicações dessa diversidade nas atitudes, expectativas e experiências de trabalho (Costanza et al., 2012; Kupperschmidt, 2000; Ravid et al., 2025). Neste estudo adota-se o modelo geracional do *Pew Research Center*[1], que define a Geração Y (*Millennials*) como os indivíduos nascidos entre 1981 e 1996 e a Geração Z dos indivíduos nascidos entre 1997 e 2012 (Dimock, 2019). Esta utilização justifica-se pelo facto de se tratar de um referencial amplamente reconhecido na delimitação das coortes geracionais e utilizado em estudos sobre gerações no contexto laboral, favorecendo a comparabilidade entre investigações que adotam critérios semelhantes e reduzindo a arbitrariedade na definição dos grupos em análise (Costanza & Finkelstein, 2015; Dimock, 2019; Rudolph et al., 2021; Schroth, 2019).

A diversidade geracional pode ser entendida como a presença, numa mesma organização, de grupos de trabalhadores socializados em períodos históricos e socioeconómicos distintos, o que pode influenciar valores, prioridades e perceções relativamente ao trabalho (Kupperschmidt, 2000; Lyons & Kuron, 2014). Ainda que a literatura alerte para o risco de estereotipar diferenças entre gerações e para o facto de muitos efeitos empíricos serem de magnitude moderada (Costanza et al., 2023; Rudolph et al., 2021), existe consenso de que a geração pode funcionar como um fator contextual, influenciando a forma como determinadas práticas organizacionais são percecionadas e avaliadas (Costanza & Finkelstein, 2015; Rudolph et al., 2021). Assim, a diversidade geracional pode constituir uma lente analítica útil, desde que não seja tratada como explicação única ou determinista das atitudes e comportamentos laborais (Costanza et al., 2023; Rudolph et al., 2021).

O foco deste estudo nas Gerações Y e Z justifica-se, em primeiro lugar, pelo seu peso crescente na força de trabalho. A Geração Y corresponde atualmente a trabalhadores em plena fase adulta da

[1] O *Pew Research Center* é um centro de investigação norte-americano, apartidário, que produz estudos e dados sobre tendências sociais, demográficas e políticas.

carreira, enquanto a Geração Z representa o grupo mais recente em entrada e consolidação no mundo laboral (Dimock, 2019; Schroth, 2019). Em segundo lugar, estas gerações são frequentemente apontadas como centrais nos atuais desafios de atração, retenção e bem-estar no trabalho, devido a expectativas diferenciadas relativamente à flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre domínios da vida (Schroth, 2019; Tan & Chin, 2023).

A Geração Y desenvolveu-se num contexto marcado pela globalização, pela expansão das tecnologias digitais e por transformações significativas nas carreiras, sendo associada a uma maior valorização do desenvolvimento profissional, da mobilidade e da integração entre vida profissional e pessoal (Smola & Sutton, 2002; Schroth, 2019). A literatura sugere que, para os *Millennials*, o *WLB* assume um papel relevante enquanto condição para a sustentabilidade da carreira e para a manutenção da satisfação no trabalho, sobretudo em contextos de elevada exigência e conectividade (Haar et al., 2014; Waworuntu et al., 2022). Alguns estudos indicam ainda que esta geração tende a valorizar ambientes organizacionais flexíveis, relações positivas com líderes e colegas, autonomia, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento (Godinho-Bitencourt et al., 2019; Wandhe et al., 2024). Estes tendem também a demonstrar maior lealdade e compromisso em relação à organização quando percecionam a existência de respeito, comunicação clara e oportunidade de conciliar e sobretudo equilibrar a vida pessoal e profissional (Mayangdarastri & Khusna, 2020).

A Geração Z é constituída pelos nativos digitais, tendo crescido num contexto de conectividade constante e acesso facilitado à informação (Gabrielova & Buchko, 2021; Schwieger & Ladwig, 2018). Esta geração iniciou a sua trajetória profissional num contexto marcado pela intensificação do trabalho digital, pela crescente atenção à saúde mental e pelos efeitos da pandemia de COVID-19, fatores que deram origem, segundo alguns estudos, a uma geração que valoriza o bem-estar psicológico, a previsibilidade e a definição mais concreta de limites entre trabalho e vida pessoal (Gabrielova & Buchko, 2021; Rudolph et al., 2021; Schroth, 2019). A literatura sugere que estes trabalhadores tendem a valorizar fortemente condições de trabalho assentes na justiça, no respeito, na comunicação transparente e em políticas da organização que favoreçam o equilíbrio e a proteção da vida pessoal, associando estas dimensões a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e intenção de permanência na organização (Schwieger & Ladwig, 2018; Waworuntu et al., 2022).

Contudo, alguns estudos mais recentes, revelam uma maior complexidade e uma menor estereotipação nas diferenças geracionais. Kim et al. (2024) não encontraram diferenças estatisticamente significativas nos níveis globais de satisfação no trabalho entre a Geração Y e Z, embora os fatores

associados à satisfação variassem entre gerações, com maior peso do crescimento na carreira e dos valores ligados à tarefa para a Geração Z e maior relevância de fatores como reputação, ambiente e características da tarefa para a Geração Y (Kim et al., 2024). De forma complementar, Tan e Chin (2023) identificaram diferenças geracionais significativas em vários valores e atitudes laborais, incluindo o *WLB*, concluindo que a importância atribuída a esta dimensão tende a aumentar à medida que as gerações se tornam mais jovens (Tan & Chin, 2023). Estes resultados sugerem que as diferenças entre gerações podem manifestar-se menos nos níveis globais de satisfação ou equilíbrio e mais nos significados atribuídos ao trabalho, nas prioridades valorizadas e nos fatores concretos que sustentam a satisfação laboral e a perceção de equilíbrio entre domínios (Kim et al., 2024; Ravid et al., 2025; Tan & Chin, 2023). Desse modo, esta leitura reforça a importância de analisar a relação entre *WLB* e satisfação no trabalho a partir das interpretações e experiências subjetivas dos trabalhadores.

Em face do exposto, a relação entre *WLB* e satisfação no trabalho pode ser analisada a partir de uma perspetiva intergeracional, não no sentido de pressupor respostas uniformes dentro de cada geração, mas antes no de reconhecer que diferentes grupos podem atribuir significados distintos à articulação entre vida profissional e vida pessoal (Haar et al., 2014; Wayne et al., 2017). A evidência disponível indica que perceções mais favoráveis de *WLB* tendem a associar-se a maior satisfação no trabalho, contudo a forma como esse equilíbrio é valorizado e experienciado pode variar em função das prioridades, expectativas e circunstâncias que caracterizam diferentes momentos do percurso de vida e carreira (Haar et al., 2014; Kim et al., 2024). Por essa razão, a análise intergeracional adotada nesta investigação centra-se menos na identificação de diferenças rígidas ou estereotipadas entre gerações e mais na compreensão da forma como trabalhadores da Geração Y e da Geração Z atribuem significado ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e ao seu impacto na satisfação laboral (Costanza et al., 2023; Ravid et al., 2025).

Neste sentido, torna-se pertinente uma análise centrada nos significados, interpretações e prioridades atribuídas por diferentes gerações à relação entre *WLB* e satisfação no trabalho, permitindo uma compreensão mais contextualizada e menos determinista desta relação (Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021).

3. Metodologia

3.1. Opções metodológicas

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e comparativa, uma vez que se orienta para a compreensão aprofundada das perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao *WLB*, à satisfação no trabalho e à relação entre ambas as dimensões, a partir de uma perspetiva intergeracional. A opção por uma metodologia qualitativa justifica-se pela adequação desta abordagem ao estudo de fenómenos subjetivos e contextuais, permitindo aceder aos significados construídos pelos participantes com base nas suas experiências concretas (Creswell & Poth, 2018).

Esta opção revela-se particularmente pertinente no âmbito da presente investigação, uma vez que a literatura sugere que as diferenças entre gerações podem manifestar-se menos em níveis globais de satisfação ou equilíbrio e mais nos significados atribuídos ao trabalho, nas prioridades valorizadas e nas formas de interpretar a articulação entre vida profissional e vida pessoal (Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021). Assim, uma abordagem qualitativa permite compreender como trabalhadores das Gerações Y e Z interpretam o *WLB* e a satisfação no trabalho a partir das suas experiências, evitando assumir diferenças geracionais homogéneas ou previamente determinadas (Costanza et al., 2023; Creswell & Poth, 2018).

O estudo tem como objetivo geral compreender como é percecionada a relação entre o *Work-Life Balance* e a satisfação no trabalho a partir de uma perspetiva intergeracional, com foco nas Gerações Y e Z. Em coerência com este objetivo, a investigação foi orientada por quatro questões de investigação:

1. Como os trabalhadores das Gerações Y e Z percecionam o *WLB*?
2. Como percecionam a sua satisfação no trabalho?
3. De que forma percecionam a relação entre o *WLB* e a satisfação no trabalho?
4. Que eventuais semelhanças ou diferenças intergeracionais emergem relativamente a estas perceções?

A natureza exploratória do estudo decorre da intenção de aprofundar um fenómeno que, embora amplamente estudado, continua a beneficiar de abordagens compreensivas e contextualizadas e a sua dimensão comparativa tem o propósito de analisar semelhanças e diferenças intergeracionais relativamente ao *WLB*, à satisfação no trabalho e à relação entre ambos (Creswell & Poth, 2018).

3.2. Método e instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, por se considerar que esta técnica permite explorar em profundidade perceções, significados e experiências dos participantes, assegurando simultaneamente um nível de comparabilidade entre entrevistas. A entrevista semiestruturada caracteriza-se pela existência de um guião previamente definido, suficientemente flexível para permitir o aprofundamento de temas emergentes e a clarificação de aspetos relevantes ao longo da interação, revelando-se particularmente adequada a estudos qualitativos centrados em experiências subjetivas e em processos interpretativos (Kallio et al., 2016).

O guião de entrevista (Apêndice A) foi construído com base nos objetivos do estudo e na revisão da literatura, contendo 19 questões organizadas em blocos temáticos centrados nas seguintes dimensões: *WLB*, satisfação no trabalho, relação entre *WLB* e satisfação no trabalho e perspetiva intergeracional. Complementarmente, foi utilizado um instrumento de caracterização sociodemográfica e profissional (Apêndice A), destinado à recolha de informação sobre geração, idade, género, número de filhos, estado civil, função desempenhada, antiguidade na função e na organização e regime de trabalho.

De forma a reforçar a transparência metodológica e a coerência interna do estudo, apresentam-se ainda no Apêndice C a tabela de correspondência entre as questões do guião e a fundamentação teórica, e no Apêndice D a matriz de operacionalização da investigação, que relaciona os objetivos específicos com as questões da entrevista. Estes elementos tornam mais explícita a articulação entre enquadramento teórico, objetivos analíticos e instrumento de recolha de dados.

3.3. Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados decorreu entre fevereiro e abril de 2026. No total, foram realizadas 20 entrevistas, das quais seis presenciais e catorze online, através da plataforma *Microsoft Teams ou WhatsApp,* em função da disponibilidade e preferência dos participantes. As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos, tendo a entrevista mais curta durado 25 minutos e a mais longa 75 minutos, o que permitiu explorar, de forma adequada, os temas previstos no guião e aprofundar as experiências relatadas pelos participantes.

Antes da realização das entrevistas, todos os participantes receberam uma Folha de Informação ao Participante e uma Declaração de Consentimento Informado, nos quais foram explicitados o objetivo do estudo, a natureza voluntária da participação, as garantias de confidencialidade e anonimato, bem

como o direito de desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência. Estes documentos encontram-se apresentados no Apêndice B. De forma a manter este anonimato, foi atribuído um código a cada participante tendo em conta a geração de pertença do indivíduo e a ordem das entrevistas (por exemplo, Y1; Y2; Z1; Z2).

Mediante autorização prévia, todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas integralmente, de modo a assegurar a fidelidade do discurso dos participantes e a permitir uma análise rigorosa do material empírico. A transcrição integral constitui uma etapa importante em investigação qualitativa, na medida em que favorece a familiarização com os dados e sustenta uma análise sistemática e aprofundada do conteúdo das entrevistas (Bardin, 2016).

3.4. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 20 participantes, distribuídos equitativamente entre as duas gerações em análise: 10 participantes da Geração Y e 10 participantes da Geração Z. Para efeitos de delimitação geracional, foi adotada, conforme já referido, a classificação do *Pew Research Center*, segundo a qual a Geração Y integra os indivíduos nascidos entre 1981 e 1996 e a Geração Z os nascidos entre 1997 e 2012 (Dimock, 2019). Esta opção permite assegurar coerência com o enquadramento teórico da presente dissertação, favorecer a comparabilidade com estudos que utilizam referenciais geracionais semelhantes e reduzir a arbitrariedade na definição dos grupos em análise (Costanza & Finkelstein, 2015; Dimock, 2019; Rudolph et al., 2021).

A seleção dos participantes foi realizada através de amostragem não probabilística por conveniência, tendo sido recrutados indivíduos acessíveis e disponíveis para participar no estudo, na sua maioria do círculo social da investigadora. Complementarmente, recorreu-se ao método da bola de neve, uma vez que uma pequena parte dos participantes foi abordada, inicialmente, não pela investigadora, mas por indivíduos do seu círculo social, com ligações aos referidos participantes. Esta opção revelou-se adequada aos objetivos do estudo e à natureza exploratória da investigação, permitindo aceder a participantes que cumpriam os critérios definidos para a amostra (Etikan et al., 2016).

Foram definidos como critérios de inclusão no estudo: (1) pertencer à Geração Y ou à Geração Z; (2) encontrar-se empregado(a) no momento da entrevista; e (3) possuir pelo menos seis meses de antiguidade na organização onde exercia funções no momento da entrevista. A definição deste último critério procurou assegurar que os participantes já apresentavam uma experiência de integração organizacional suficientemente consolidada para refletir sobre o seu contexto de trabalho, reduzindo o

risco de respostas excessivamente influenciadas pela fase inicial de adaptação e por perceções ainda muito idealizadas da experiência laboral.

As tabelas que se seguem representam a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes da Geração Y (Tabela 1) e da Geração Z (Tabela 2).

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica e profissional da Geração Y

Código	Idade	Sexo	Estado civil	Nº de filhos e idades	Função	Tempo na função	Antiguidade na organização	Regime de trabalho
Y1	38 (1987)	F	Solteira	0	Contabilista	6 anos	2 anos	Híbrido
Y2	31 (1995)	F	Solteira	0	Lojista	13 anos	1 ano	Presencial
Y3	37 (1988)	M	Solteiro	1 (2 anos)	Desenvolvedor de Softwares	6 anos	6 anos	Híbrido
Y4	39 (1987)	F	Casada	2 (2 e 10 anos)	Brunideira	15 anos	15 anos	Presencial
Y5	40 (1985)	M	Casado	2 (2 e 10 anos)	Técnico de frio	14 anos	14 anos	Presencial
Y6	33 (1992)	F	Casada	1 (5 anos)	Representante de marca	5 anos	5 anos	Presencial
Y7	33 (1992)	M	Casado	1 (5 anos)	Responsável do departamento de etiquetagem	5 anos	10 anos	Presencial
Y8	41 (1984)	M	Casado	2 (14 e 21 anos)	Especialista de segurança de informação	16 anos	3 anos e 4 meses	Híbrido
Y9	35 (1991)	M	Casado	1 (5 anos)	Gestor de Projetos	6 anos	8 anos	Híbrido
Y10	33 (1992)	F	Solteira	0	KYC Data Officer	7 meses	7 meses	Híbrido

Tabela 2

Caracterização sociodemográfica e profissional da Geração Z

Código	Idade	Sexo	Estado civil	Nº de filhos e idades	Função	Tempo na função	Antiguidade na organização	Regime de trabalho
Z1	22 (2003)	F	Solteira	0	Apoio à contabilidade e gestão	8 meses	8 meses	Presencial
Z2	22 (2003)	F	Solteira	0	Gerente de restauração	5 anos	5 anos	Presencial
Z3	24 (2002)	M	Solteiro	0	Chefe de mesa	5 anos	5 anos	Presencial
Z4	23 (2002)	M	Solteiro	0	Comercial e gestor de redes sociais	9 meses	9 meses	Presencial
Z5	22 (2003)	F	Solteira	0	Técnica Sensorial	2 anos	2 anos	Presencial
Z6	22 (2003)	M	Solteiro	0	Contabilista	1 ano e 5 meses	2 anos	Híbrido
Z7	22 (2003)	M	Solteiro	0	Técnico superior de farmácia	1 ano	1 ano	Presencial
Z8	23 (2002)	F	Solteira	0	Lojista	4 anos e 8 meses	4 anos e 8 meses	Presencial
Z9	23 (2002)	M	Solteiro	0	Comercial Bancário	10 meses	10 meses	Presencial
Z10	24 (2001)	F	Solteira	0	Enfermeira e Técnica de estética	2 e 3 anos	7 meses e 3 anos	Presencial

3.5. Procedimentos para a análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados através de uma análise de conteúdo, realizada de forma manual. Esta opção revelou-se adequada à natureza qualitativa do estudo e ao objetivo de interpretar os discursos dos participantes, identificando regularidades, sentidos e padrões relevantes para a compreensão do *WLB*, da satisfação no trabalho e da relação entre ambas as dimensões. A análise de conteúdo permite organizar e interpretar material qualitativo através de um processo sistemático de categorização, possibilitando a passagem dos discursos individuais para categorias analíticas coerentes com os objetivos da investigação e com o enquadramento teórico (Bardin, 2016).

O processo de análise combinou uma lógica predominantemente dedutiva, sustentada na revisão da literatura, nos objetivos do estudo e no guião de entrevista, com abertura à identificação de conteúdos emergentes a partir do discurso dos participantes. Numa primeira fase, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas no *Microsoft Word*, recorrendo inicialmente à funcionalidade "ditar" para a captação automática, complementada pela transcrição manual para garantir a precisão terminológica. Seguiu-se a leitura integral e repetida das transcrições, de modo a promover a familiarização com o conteúdo, que foi revisto pela investigadora para assegurar a fidelidade aos discursos originais.

A análise foi operacionalizada com o suporte do *Microsoft Excel*, que serviu como ferramenta de sistematização. Foram construídas tabelas de trabalho organizadas por participante, onde se procedeu à extração de excertos significativos. Estes segmentos de fala foram posteriormente classificados através de uma grelha de análise de conteúdo (Tabela 3), estruturada em categorias temáticas, subcategorias e dimensões de análise. Os dados foram comparados entre os participantes da Geração Y e da Geração Z, de forma a identificar semelhanças, diferenças e especificidades intergeracionais. Esta grelha resultou da articulação entre os objetivos do estudo, o instrumento de recolha de dados e a revisão da literatura, tendo a sua utilização permitido assegurar maior sistematização, transparência e coerência ao processo analítico.

Tabela 3

Grelha de análise de conteúdo

Categoria Temática	Subcategorias	Dimensão de análise
Work-Life Balance	Significado atribuído ao *WLB*	Compreensão subjetiva do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal
	Perceção atual do equilíbrio	Existência, ausência ou grau de equilíbrio percecionado entre os domínios da vida
Interface entre trabalho e vida pessoal	Interferência da vida pessoal no trabalho	Influência das exigências pessoais e familiares no desempenho laboral
	Interferência do trabalho na vida pessoal	Efeitos do trabalho nas relações, responsabilidades familiares, bem-estar, descanso e tempo livre
Articulação entre trabalho e vida pessoal	Modelo de articulação entre domínios	Delimitação clara entre trabalho e vida pessoal; ou integração, articulação ou interdependência entre trabalho e vida pessoal
	Hierarquização entre vida profissional e vida pessoal	Hierarquização do trabalho face à vida pessoal; hierarquização da vida pessoal face ao trabalho; ou procura de gestão simultânea das duas esferas

Categoria Temática	Subcategorias	Dimensão de análise
Determinantes do *Work-Life Balance*	Fatores dificultadores do equilíbrio	Pressão temporal, sobrecarga, horários extensos, exigências da função, conectividade permanente, responsabilidades familiares, compromissos pessoais
	Fatores facilitadores do equilíbrio	Flexibilidade, apoio da chefia, políticas de conciliação, teletrabalho, cultura organizacional favorável, gestão do tempo, capacidade de adaptação, definição de limites, estratégias individuais
	Estratégias de ajustamento entre domínios e sacrifícios pessoais e profissionais	Sacrifícios no domínio pessoal para responder às exigências laborais e sacrifícios no domínio profissional para proteger a vida pessoal
Satisfação no trabalho	Avaliação global da satisfação no trabalho	Nível global de satisfação com o trabalho atual
	Determinantes da satisfação no trabalho	Interesse, identificação com as tarefas, sentido atribuído ao trabalho, feedback, reconhecimento, valorização, ambiente, remuneração, estabilidade, relações interpessoais, autonomia e organização do trabalho
	Fatores de insatisfação no trabalho	Sobrecarga, falta de reconhecimento, ambiente negativo, ausência de progressão, desorganização
	Critérios de satisfação profissional	Elementos considerados essenciais para que o trabalhador se sinta satisfeito
Relação entre *WLB* e satisfação no trabalho	Influência do *WLB* na satisfação no trabalho	Perceção da relação entre *WLB* e satisfação profissional
	Impacto positivo do equilíbrio na satisfação no trabalho	Contributo do equilíbrio para a motivação, energia, tranquilidade, disponibilidade, bem-estar, relações interpessoais
	Impacto negativo do desequilíbrio na satisfação no trabalho	Falta de equilíbrio como fonte de *stress*, cansaço, irritação, desmotivação, desgaste e vontade de abandonar a organização
Perspetiva intergeracional	Diferenciação intergeracional	Formas distintas de valorizar o equilíbrio entre gerações; diferenças nas prioridades e no significado atribuído ao trabalho
	Expectativas da geração face ao trabalho e ao *WLB*	Influência da pertença geracional nas expectativas face ao equilíbrio e ao trabalho
Considerações finais	Papel da organização na promoção do *WLB*	Papel da organização, chefias, flexibilidade, horários, políticas, apoio e medidas concretas

4. Apresentação dos Dados

4.1. *Work-Life Balance*

Nesta secção apresentam-se os dados relativos ao *WLB*, analisando a forma como os participantes definem este conceito e percecionam o seu equilíbrio atual, numa perspetiva comparativa entre a Geração Y e Geração Z.

4.1.1. Significado atribuído ao *Work-Life Balance*

No que respeita ao significado atribuído ao *WLB*, os dados mostram que, em ambas as gerações, a ideia dominante remete para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, sem que uma esfera absorva completamente a outra. Na Geração Y, esta definição surgiu de forma mais clara em seis entrevistas e, na Geração Z, em cinco entrevistas. Nestes discursos, os participantes entendem o *WLB* como uma articulação funcional entre as esferas, sem comprometer as responsabilidades em nenhum dos domínios. Esta compreensão de equilíbrio enquanto gestão articulada entre vida profissional e vida pessoal é ilustrada pelos seguintes excertos:

"Work-Life Balance é conseguir viver bem nas duas dimensões sem sentir que uma está constantemente a destruir a outra. (...) Há fases em que o trabalho exige mais, outras em que a vida pessoal exige mais., isso é normal. Mas para mim o importante é sentir que consigo responder às responsabilidades do trabalho sem estar sempre a falhar em casa e também o contrário." (Y9)

"Eu acho que é a capacidade em teres o teu tempo de trabalho que seja de acordo também para teres o teu tempo pessoal e conseguires fazer a gestão dos dois sem nenhum interferir um no outro." (Z6)

Apesar deste núcleo comum, observaram-se algumas diferenças de ênfase entre gerações. Na Geração Y, em três entrevistas, a definição de *WLB* aparece com maior frequência ligada ao tempo disponível para a vida doméstica e para a família. E na Geração Z, em quatro entrevistas surgem com maior visibilidade definições que associam o equilíbrio à preservação do tempo, da energia e do bem-estar pessoal. Nos excertos seguintes, é possível perceber os aspetos que os participantes enfatizam na sua definição pessoal de *WLB*:

"sair a horas do trabalho e poder estar mais tempo com a família." (Y4)

"Ter equilíbrio é não passar mais tempo no trabalho do que em casa. Haver uma conjugação de tempo (...) E às vezes estamos mais tempo no trabalho do que com a própria família." (Y5)

"Eu acho que é a capacidade de conseguir equilibrar as exigências, tanto profissionais como da vida pessoal, sempre garantindo o bem-estar, em ambas as dimensões. Para além disso, tentar cumprir os prazos tanto do trabalho como não abdicar da nossa vida pessoal." (Z5)

Surgiram também formulações menos frequentes, mas também relevantes, numa entrevista de cada geração. O entrevistado Y8 introduz de forma explícita a ideia de fronteira entre esferas, enquanto Z7 apresenta uma definição mais normativa e temporal de *WLB*. Estas formulações mostram que o conceito não é entendido de forma totalmente homogénea dentro de cada geração, pois enquanto alguns participantes o definem de modo mais relacional e flexível, outros associam-no a fronteiras mais rígidas e a uma distribuição temporal bem delimitada. Os excertos seguintes evidenciam estas leituras alternativas do conceito:

"Eu entendo que seja a forma como você faz com que as coisas corram bem, tanto na vida profissional quanto pessoal, sem que uma extrapole e acabe entrando na área da outra." (Y8)

"ou seja, é ter o meu tempo dividido em três partes, oito horas para descansar, oito horas de lazer e oito horas de trabalho." (Z7)

4.1.2. Perceção atual do equilíbrio

No que respeita à perceção atual do *WLB*, esta subsecção centra-se na forma como os participantes avaliam globalmente o equilíbrio que conseguem manter no momento presente. Os discursos mostram que, em ambas as gerações, surgem perceções positivas, intermédias e negativas, evidenciando que o equilíbrio não é vivido de forma homogénea.

Na Geração Y, apenas três participantes descrevem a situação atual de forma claramente positiva e, na Geração Z, são cinco os entrevistados que evidenciam uma perceção positiva do equilíbrio atual. Estas perceções positivas surgem sobretudo associadas a contextos organizacionais com maior flexibilidade, melhores condições de articulação entre domínios e maior disponibilidade de tempo pessoal. Esta perceção positiva do equilíbrio é ilustrada nos excertos seguintes:

"Eu consigo manter atualmente bem, especialmente por conta das funções que eu desempenho no trabalho. Não são exigidas horas extras, não são exigidas atividades fora daquilo que é programado, então consigo manter bem." (Y8)

"Eu acho que sim, consigo bem. Como eu te disse, neste momento, tenho mais tempo pessoal do que propriamente de trabalho e sou capaz desse desligar por completo ambos os lados para se tornarem

independentes, e ser o melhor profissional, apesar de até poder estar mal pessoalmente ou vice-versa. Consigo conciliar bem os dois e, neste momento, até tenho mais tempo pessoal do que propriamente no trabalho." (Z6)

Em ambas as gerações, surgem também perceções intermédias, em que o equilíbrio é descrito como razoável, incompleto ou dependente de certas condições. Na Geração Y, estas posições aparecem em cinco das dez entrevistas, enquanto na Geração Z surgem em quatro das dez. Nestes discursos, o equilíbrio existe, mas não de forma plena nem totalmente estável, variando em função da carga de trabalho, dos horários ou da fase de vida. Na Geração Z, esta perceção intermédia surge ainda, em alguns casos, associada ao início da carreira e ao processo de adaptação ao mundo profissional. Esta leitura intermédia é visível nas seguintes falas:

"Eu diria que consigo mantê-lo de forma razoável, não perfeita de todo, mas razoável. (...) Se tivesse de dar assim uma nota, talvez um sete em dez, porque acho que, neste momento, estou melhor do que já estive, mas há bastantes momentos em que sinto que o trabalho entra de mais na vida pessoal." (Y9)

"É assim, eu ainda estou numa fase inicial da minha carreira profissional, então eu acho que ainda acaba por ser um bocado difícil. Ainda estou a tentar me adaptar a esse meio, mas tento fora do horário de trabalho, não levar trabalho para casa e ter atividades (...) porque senão deixas-te levar muito pela parte profissional e acabas por nem ter nada sem ser o trabalho." (Z1)

Por fim, surgem também situações em que o equilíbrio é descrito como claramente insuficiente ou praticamente ausente. Na Geração Y, esta perceção negativa aparece em duas das dez entrevistas, enquanto na Geração Z surge em uma das dez. Nestes casos, o desequilíbrio está sobretudo associado ao desgaste, à extensão do horário laboral e à falta de tempo pessoal. Os excertos seguintes evidenciam esta dificuldade em manter um equilíbrio satisfatório:

"Nunca saio às 20h00 (...) acabo sempre por chegar a casa por volta das 20h30 ou 20h40, janto e quando vou ver já é quase meia-noite. E não faço nada por mim, não tenho tempo de qualidade por causa do meu horário." (Y2)

"Posso dizer que não consigo muito bem ter esse equilíbrio, tirando os fins de semana, que é algo que gosto neste trabalho, é o não ter de trabalhar ao fim-de-semana, e aí consigo ter um bocadinho de equilíbrio. Mas durante a semana não é equilíbrio nenhum, porque apesar de no contrato estar definido as horas em que saio, nunca saí nem vou sair àquelas horas." (Z9)

4.2. Interface entre trabalho e vida pessoal

A análise das entrevistas evidencia que, em ambas as gerações, a relação entre vida profissional e vida pessoal é percecionada como bidirecional, isto é, os participantes reconhecem que exigências, acontecimentos e estados emocionais de uma esfera tendem a repercutir-se na outra. Ainda assim, essa influência não surge com a mesma intensidade nos dois sentidos. De forma geral, a interferência da vida pessoal no trabalho é reconhecida por vários participantes, mas a influência do trabalho na vida pessoal surge de forma mais forte e mais detalhada.

4.2.1. Interferência da vida pessoal no trabalho

No que respeita à interferência da vida pessoal nas obrigações profissionais, os dados mostram que esta influência está presente em ambas as gerações, embora não de forma totalmente homogénea. De um modo geral, os participantes reconhecem que acontecimentos, exigências e estados emocionais da esfera pessoal podem repercutir-se no trabalho, afetando a energia, a concentração, a paciência e a disponibilidade com que desempenham as suas funções.

Na Geração Y, esta interferência é reconhecida de forma explícita em sete das dez entrevistas, surgindo em três entrevistas como mais reduzida ou controlada. Nesta geração, a influência da vida pessoal no trabalho aparece sobretudo associada a responsabilidades familiares, estabilidade emocional, cansaço e saúde. Esta interferência é ilustrada no excerto seguinte, no qual o participante associa a estabilidade familiar à forma como se sente e desempenha no trabalho:

"Influencia bastante. (...) Quando as coisas em casa estão bem (...) vou trabalhar mais tranquilo, mais focado, com mais energia (...) Mas quando há algum imprevisto pessoal ou familiar, isso sente-se logo. (...) obriga-me a reorganizar as reuniões, trabalhar à noite às vezes (...) Outra coisa é o cansaço, há fases em que dormimos pior por causa da rotina cá de casa ou alguma preocupação familiar e eu noto imediatamente no trabalho, fico menos paciente, menos produtivo." (Y9)

Existem, contudo, nuances importantes nos discursos da Geração Y. Em alguns casos, a influência da vida pessoal não é descrita apenas como fator desestabilizador, podendo mesmo assumir um efeito positivo, ao funcionar como um recurso que melhora o equilíbrio emocional e a qualidade das relações interpessoais no trabalho. Além disso, três participantes relatam a interferência da vida pessoal na vida profissional como reduzida ou fortemente controlada, quer por características individuais, quer por condições organizacionais que permitem maior margem de ajustamento. Os excertos seguintes

evidenciam, respetivamente, a vida pessoal como recurso positivo e a importância das condições organizacionais na gestão desta interferência:

"Na minha vida pessoal, as minhas atividades me ajudam a manter o equilíbrio emocional e eu consigo também aperfeiçoar a minha comunicação. Então, eu consigo também ter um relacionamento interpessoal aperfeiçoado e, por isso, as minhas atividades pessoais me ajudam muito e positivamente nas minhas funções profissionais." (Y8)

"Neste trabalho não, porque lá está, nós temos mesmo abertura em termos da empresa e tudo. Imagina que tenho uma consulta com ele às 9h30 ou às 10h00, eu vou à consulta com ele e depois ainda consigo ir cumprir o meu trabalho (...) Não temos aquela 'prisão' como acontece numa fábrica, em que tu tens que obrigatoriamente faltar o resto do dia porque já não te justificam faltas ou não te justificam horas e aqui no meu trabalho isso não acontece. E não me pedem, de forma alguma, que depois compense essas horas que precisei de faltar." (Y6)

Na Geração Z, a perceção de interferência da vida pessoal no trabalho é distribuída de forma mais heterogénea. Em seis das dez entrevistas, a interferência é claramente reconhecida, surgindo sobretudo associada ao bem-estar emocional e físico, à energia, à motivação e à capacidade de concentração. Em alguns casos, esta influência é mesmo descrita em termos positivos, sobretudo quando o autocuidado e a estabilidade pessoal contribuem para melhorar o desempenho profissional. Esta relação é visível nas seguintes falas:

"A vida pessoal obviamente que influencia (...) Se tiveres muitos problemas em casa, mesmo tu não querendo demonstrar essa faceta no trabalho, eventualmente irá transparecer esse problema (...) Quando tu tens estabilidade na tua vida pessoal, obviamente que vai ser muito mais fácil tu produzires no teu trabalho. Por isso, influencia não a 100%, mas muito próximo disso. Se tu estiveres bem pessoalmente, obviamente que no trabalho vais estar mais motivado e mais focado." (Z9)

"Logicamente, física e psicologicamente. Imagina, o meu acompanhamento psicológico que eu faço com uma psicóloga semanalmente ajuda-me também na vida profissional. Porque nós, nas consultas de psicologia, trabalhamos relações, o que me faz automaticamente melhorar as relações também com a minha equipa. E o facto de cuidar de mim fisicamente, isto é, fazer vários treinos por semana, acaba por me fazer desempenhar melhor o meu trabalho fisicamente também, porque facilita carregar caixas, servir clientes, subir e descer as escadas." (Z2)

No entanto, a Geração Z apresenta também quatro casos em que essa influência é relativizada, negada ou tratada como excecional, sobretudo devido à ideia de que o trabalho pode funcionar como um refúgio dos problemas pessoais ou à perceção de controlo individual sobre a separação entre assuntos pessoais e desempenho laboral. Os excertos seguintes ilustram esta tentativa de afastamento entre vida pessoal e trabalho:

"Tendencialmente nada. Mas há exceções, como o falecimento de um parente. É algo que afeta não só a vida de trabalho, mas qualquer coisa que uma pessoa vá fazer, porque lá está, está intrínseco à pessoa e não à atividade. Mas lá está, são situações específicas e noutro nível. Não é chateio-me com uma pessoa, um amigo e isso vai-me influenciar no trabalho. Eu não deixo que isso aconteça. Apenas coisas muito específicas e importantes, nada mais superficial." (Z6)

"Não, porque eu vejo o trabalho como um escape. Há dois anos passei uma fase má a nível pessoal e eu sentia que ir para o trabalho fazia-me bem, ajudava-me a esquecer da minha vida pessoal." (Z8)

4.2.2. Interferência do trabalho na vida pessoal

Se a influência da vida pessoal no trabalho já é expressiva, a interferência do trabalho na vida pessoal surge de forma ainda mais marcada. Em ambas as gerações, o trabalho é maioritariamente percecionado como uma esfera com capacidade real para afetar o tempo, a energia, o humor e a disponibilidade para a vida fora do contexto laboral.

Na Geração Y, esta relação é percecionada de forma clara em sete das dez entrevistas e aparece associada, sobretudo, à dificuldade em desligar, ao cansaço físico e mental acumulado, ao prolongamento das exigências profissionais para além do horário laboral, tanto em termos físicos como mentais e emocionais, e à perda de tempo de qualidade com a família. Esta interferência é visível no excerto seguinte, no qual o participante descreve a continuidade das responsabilidades profissionais para além do horário de trabalho:

"Como sou responsável de um departamento, para além do horário de trabalho ainda tenho responsabilidades acrescidas. Para além do tempo adicional que estou na empresa, ainda posso receber telefonemas quando estou em casa, e pronto, se algo de errado houver com uma encomenda ou assim, é preciso resolver, seja em que altura for (...) E isso acaba por influenciar sempre a tua forma de estar, mesmo em casa." (Y6)

Ainda na Geração Y, em três das dez entrevistas, a interferência da vida profissional na vida pessoal é descrita como mais reduzida, controlada ou atualmente pouco problemática. Nestes casos,

esta interferência aparece mitigada por maior controlo individual ou por condições de trabalho mais estáveis, com menor pressão e menos exigência fora do horário. O excerto seguinte ilustra uma situação em que a interferência é percecionada como mais controlada, sendo também associada a efeitos positivos da experiência profissional na vida pessoal:

"De modo geral, eu sou exposto a informações e a tecnologias novas e modernas e eu consigo trazer um pouco desse conhecimento também para minha vida pessoal e aplicar também esse conhecimento, inclusive, na educação dos meus filhos, que são de gerações mais recentes e que vivem no mundo tecnológico (...) Hoje não, porque eu desempenho funções mais administrativas, digamos assim. Eu não estou mais na frente técnica, então o stress ele é bem controlado, bem pouco." (Y8)

Na Geração Z, a influência do trabalho sobre a vida pessoal também surge com grande força, emergindo no discurso de sete entrevistados. Nesta geração, a interferência aparece mais associada ao cansaço mental, à perda de energia, à dificuldade em desligar e à limitação do tempo para autocuidado, estudo e convívio social. Estas formas de interferência são evidenciadas nos excertos seguintes:

"Eu acho que influencia muito no sentido em que, por exemplo, eu tenho horários rotativos (...) torna-se difícil de conseguir combinar coisas com os meus amigos ou o que seja. E também por causa do mestrado (...) porque, como a sobrecarga é muito grande no trabalho, quando chego a casa já não tenho vontade de estudar tanto." (Z5)

"Acho que o trabalho, sim, influencia, sem dúvida, também a vida pessoal, principalmente através do tempo disponível e da energia que tens. Porque, se tiveres um dia muito esgotante, vais chegar a casa e não ter vontade de fazer nada (...) e depois estou em casa a pensar que não consegui terminar aquilo, então amanhã vou ter mais trabalho acumulado." (Z9)

Apesar da predominância da interferência negativa do trabalho na vida pessoal, surgem três relatos na Geração Z em que essa interferência é descrita como mais limitada ou pontual. Nesses casos, os entrevistados admitem alguma intrusão do trabalho no tempo pessoal, mas consideram que conseguem evitar que essa interferência afete de forma mais significativa a sua vida fora do trabalho. Os trechos abaixo ilustram esta perceção de interferência pontual ou controlada:

"Encargos pessoais, se calhar interfere mais, mas não me afeta muito. Não vai afetar-me inteiramente as oito horas da minha vida pessoal, se calhar até um momento ou outro que falo no assunto, que toco no assunto, mas não a totalidade do tempo que sobra (...) Sim, o stress afeta. (...) Mas estamos a falar

de situações também muito específicas e mais prolongadas. Também tento não deixar que isso afete a minha vida pessoal regularmente." (Z6)

"Sim, ou seja, tenho essas pequenas situações, de vez em quando, em que tenho tirado o meu tempo livre para tratar de coisas profissionais, mas não é nada que me afete de certa forma, é pouco." (Z7)

4.3. Articulação entre trabalho e vida pessoal

A análise das entrevistas permite aprofundar a forma como os participantes organizam e interpretam a relação entre a vida profissional e a vida pessoal, para além da perceção global que têm do seu equilíbrio. Neste sentido, esta secção incide sobre a articulação entre estes dois domínios, procurando compreender se são concebidos como esferas mais separadas ou, pelo contrário, como dimensões complementares e interdependentes. Simultaneamente, analisa-se a forma como os entrevistados hierarquizam as suas prioridades entre trabalho e vida pessoal, procurando identificar eventuais diferenças geracionais.

4.3.1. Modelo de articulação entre domínios

Quando questionados sobre a forma como a vida profissional e a vida pessoal se devem articular para que exista equilíbrio, os participantes distribuíram-se entre duas posições principais. Por um lado, surge a opinião de que o equilíbrio depende da separação entre esferas, por outro, a perspetiva de que trabalho e vida pessoal podem manter uma relação de articulação ou complementaridade, desde que existam limites.

Em cinco das dez entrevistas da Geração Y, os participantes defendem de forma mais clara a separação entre vida profissional e vida pessoal como condição de equilíbrio, embora esta separação nem sempre seja vista como fácil ou frequentemente concretizável. Nestes discursos, a separação entre esferas é entendida essencialmente como forma de proteção do bem-estar pessoal, das relações familiares e das relações no contexto organizacional. Esta valorização da separação entre esferas é ilustrada nos excertos seguintes:

"Eu faço separação entre a minha vida pessoal e a minha vida profissional. Por isso eu não deixo que a minha vida pessoal afete a minha vida profissional, nem deixo que a minha vida profissional afete a minha vida pessoal. (...) É uma coisa que eu aprendi só ao fim de muitos anos, mas é muito importante, que é: desligaste o computador, desligaste do trabalho. Porque assim no que estás, estás por inteiro." (Y1)

"O que eu tento sempre é separar, claro que não é fácil, e há dias que não consigo mesmo, mas tento. Até posso ter tido um dia mesmo mau na empresa, mas a partir do momento em que saio de lá é quase como se desligasse a ficha, porque a minha família não tem culpa do que se passa no meu trabalho, assim como, faço exatamente o mesmo ao contrário, na empresa não têm culpa do que se passa em casa." (Y5)

Em contrapartida, os outros cinco participantes desta mesma geração apresentam uma visão mais próxima da complementaridade ou articulação entre domínios. Nestes casos, o equilíbrio não é visto como uma separação rígida, mas como a gestão de uma relação inevitável entre a vida pessoal e a vida profissional, ainda que com limites mínimos de proteção das esferas. Esta perspetiva mais integradora é visível nas seguintes falas:

"Eu acho que se devem articular e complementar. Mas também não devemos confundir as coisas, devemos ter presente que o trabalho é o trabalho e a vida pessoal é a vida pessoal (..) Então acho que devíamos complementar as duas esferas de forma que íamos ajustando as nossas responsabilidades pessoais e profissionais ao longo do nosso dia, sem que tivéssemos obrigações de horários a cumprir." (Y3)

"Eu acho que tem de haver complementaridade. Eu não consigo entender que seja possível uma separação total. Não são duas vidas, é uma vida com duas funções, a pessoal e a profissional, então elas devem caminhar em conjunto." (Y8)

Na Geração Z, são três os participantes que defendem a separação entre esferas, embora essa posição apareça de forma menos dominante do que na Geração Y. Do ponto de vista dos entrevistados mais novos, a separação é apresentada como ideal sobretudo para garantir foco, tempo pessoal e maior controlo sobre a articulação entre domínios, especialmente em fases de adaptação ao trabalho. Os excertos seguintes mostram esta defesa da separação:

"Idealmente, eu acho que elas deviam ser um bocado separadas. (...) Porque chegas ao final do dia, se tu levares trabalho para casa, acabas por não ter tempo para ti. Para mim, tem de haver essa separação, porque eu acho que eu ainda não consigo definir, 'OK, não, eu chego aqui agora pronto, acabou o trabalho, vou concentrar-me na vida pessoal'. Eu preciso mesmo dessa separação, pelo menos por enquanto. Não sei se futuramente consiga complementar e seja um bom complemento, mas, por enquanto, eu acho que separadas estão ótimas." (Z1)

"O tempo de trabalho é o tempo de trabalho e o tempo de casa é o tempo de casa. (...) E se tu não souberes fazer essa distinção, acabas por não conseguir fazer bem a tua vida profissional e acabas por não conseguir fazer bem a tua vida pessoal." (Z4)

Na maioria dos casos, porém, a posição é mais intermédia. Sete dos dez entrevistados da Geração Z reconhecem a possibilidade de articulação entre trabalho e vida pessoal. Em alguns discursos, essa articulação surge quase como inevitável, por se entender que ambas as esferas fazem parte da mesma vida e se influenciam mutuamente. Noutros, a integração é aceite, mas apenas desde que existam limites definidos, o que configura um modelo mais híbrido entre separação e complementaridade. Esta posição é evidenciada nas falas seguintes:

"Sim, deve ser unida porque, imagina, é a nossa vida. Não vamos dividir a vida a meio e a nós também não. Nós temos que saber gerir e temos que saber viver com um contexto no outro (...) A maior parte da vida é trabalhar e a outra maior parte da vida é o resto da vida. Ou seja, são as únicas duas coisas que temos, é difícil que elas se separem totalmente." (Z3)

"Eu acho que deve haver sempre um equilíbrio saudável, tanto com o trabalho como com vida pessoal. Mas temos de saber impor limites. Portanto, é como se fosse ter um botão, ou seja, quando estás no trabalho, só te focas no trabalho e depois, quando estás em casa, só te focas na vida pessoal, digamos assim. Pronto, obviamente que também pode haver uma complementaridade em que, se tu estiveres mais satisfeito no trabalho, obviamente que vais estar melhor na vida pessoal e vice-versa." (Z9)

4.3.2. Hierarquização entre vida profissional e vida pessoal

No que respeita à hierarquização entre vida profissional e vida pessoal, os resultados mostram que os participantes não atribuem o mesmo peso às duas esferas no seu quotidiano. Em ambas as gerações surgem posições diferenciadas, mas a comparação entre grupos evidencia algumas diferenças na forma como trabalho e vida pessoal são priorizados.

Na Geração Y, a posição mais frequente é a priorização da vida pessoal, identificada em seis das dez entrevistas. Nestes discursos, os participantes associam a prioridade atual ao momento da vida, à parentalidade e ao desejo de presença junto da família, apesar de, na generalidade, não descartarem o papel fundamental do trabalho enquanto fonte de rendimento e suporte da vida quotidiana. Esta valorização da vida pessoal é ilustrada nas seguintes falas:

"A minha vida pessoal neste momento assume uma maior relevância. Entretanto passei a viver sozinha, comecei a ter uma outra dinâmica de vida e face a esse fator acaba por assumir uma maior relevância,

do que aquela que tinha. Mas também é compensação de durante, não sei quantos anos eu ter praticamente vivido para o trabalho." (Y1)

"Neste momento é mais pessoal, essencialmente por causa da minha filha e as consumições são outras. Desde que ela nasceu, sempre foi uma preocupação para mim não ter tempo para ela. (...) Mas o trabalho também é relevante, sem o trabalho também não consigo proporcionar-lhe nada." (Y3)

Ainda na Geração Y, em três entrevistas, não emerge uma hierarquia rígida entre as duas esferas, mas antes uma tentativa de lhes atribuir importância simultânea. Nestes casos, os participantes reconhecem que ambas são fundamentais, embora admitam que, perante situações concretas, tendem a priorizar a vida pessoal, sobretudo quando estão em causa os filhos ou responsabilidades familiares. Esta posição mais equilibrada, mas sensível às exigências familiares, é visível na seguinte fala:

"Acho que temos de priorizar um bocadinho os dois, porque se tu não tiveres os dois bem, isso vai acabar por afetar a nossa vida, tanto num domínio como no outro. Mas, se tiver um problema pessoal ou assim, se calhar vou-me focar muito mais nesse problema do que do que no trabalho. (...) Quando começas a ter um filho e ele depende de ti e tu sabes que estás a ganhar mais e tudo, também para lhe dar uma vida melhor (...) mas também ter tempo para ele, porque uma criança exige imenso de nós, pais." (Y6)

Apenas uma entrevista da Geração Y atribui prioridade clara à vida profissional. Esta opção é explicada pela entrada recente num novo trabalho, pela vontade de crescer profissionalmente, pela busca de estabilidade e pela sua própria postura perfecionista. A vida pessoal não é desvalorizada, mas assume uma posição secundária relativamente ao investimento atual na carreira. A entrevistada descreve a situação nos seguintes termos:

"Profissional. Estou num novo trabalho, estou a trabalhar dentro da minha área de estudo. Na realidade, estou numa idade em que sinto que tenho de ter alguma estabilidade e estou na fase certa para crescer profissionalmente. (...) E sou muito perfecionista, e isso tem dois lados, não me deixa desligar do trabalho, mas também me faz querer mais e empenhar-me mais. Então, nesta fase da minha vida, a parte profissional, digamos que, está nos 70% e a parte pessoal nos 30%." (Y10)

Na Geração Z, os resultados mostram uma distribuição mais fragmentada. Em cinco das dez entrevistas, a vida profissional surge como domínio prioritário, devido essencialmente à fase de início de carreira, à necessidade de ganhar experiência, de provar valor e de consolidar um percurso profissional.

Nestas situações, a centralidade do domínio profissional não decorre necessariamente de desvalorização da vida pessoal, mas antes de um momento de investimento no futuro profissional. Esta prioridade atribuída à vida profissional é ilustrada pelo excerto seguinte:

"Então, neste momento da minha vida, aquilo que é importante é a vida profissional, porque é o início da minha carreira enquanto enfermeira e procuro ganhar mais experiência e desenvolver cada vez mais competências, assim como na estética, também procuro estar atualizada sobre formações sobre como fazer melhor o meu trabalho. Ou seja, no fundo, acho que nesta fase da minha vida a vida profissional é mais importante e essencial." (Z10)

Em contraste, apenas duas participantes da Geração Z colocam explicitamente a vida pessoal em primeiro plano. Esta prioridade parece estar ligada à recusa de deixar que o trabalho se torne o domínio central da sua vida e à valorização do tempo, das experiências e do bem-estar fora dele. Esta valorização da vida pessoal é expressa no excerto seguinte:

"Pessoal. O profissional não assume a minha vida. O trabalho consome-nos, é um facto. (...) E é o que eu costumo dizer, o que mais importa nesta vida somos nós, as nossas experiências, as nossas vivências, as nossas memórias, e por muito que eu aprenda muito no meu trabalho, que me fez aprender muito (...) é na vida pessoal que eu me sinto muito realizada, vivo em paz, vivo em liberdade e isso é muito diferente." (Z2)

Nos restantes três casos da Geração Z, surgem posições mais equilibradas ou condicionais. Nestes testemunhos, a prioridade entre esferas depende do trabalho concreto, do momento de vida em que se encontram, em que existem menos responsabilidades domésticas e familiares, ou da possibilidade de conciliar diferentes exigências. A hierarquização surge, assim, como algo mais contextual do que fixo. Os excertos seguintes mostram esta oscilação entre prioridades:

"Para mim, neste momento, é tentar os dois, tanto o académico como o profissional (...) eu quero ser boa nas duas coisas e tentar não dispersar, porque sempre tive medo de, se for bem profissionalmente, não consiga ser boa academicamente. Mas acho que isso é possível, sim, com muito esforço, muita consciência, mas é possível, sem dúvida." (Z5)

"Não me referindo ao meu trabalho atual, mas àquele que é o meu trabalho de sonho, que é ser comissária da Emirates, eu aí coloco o trabalho à frente de tudo, porque o que quero fazer é viver para um trabalho. E estou disposta a deixar toda a minha vida cá, para perseguir esse sonho profissional. Mas neste momento não." (Z8)

4.4. Determinantes do *Work-Life Balance*

Para além da forma como o equilíbrio é definido e experienciado, as entrevistas permitem identificar um conjunto de fatores que condicionam a sua concretização no quotidiano. Nesta secção analisam-se, por isso, os principais elementos que dificultam e facilitam o *WLB* em ambas as gerações.

4.4.1. Fatores dificultadores do equilíbrio

A análise dos discursos permite observar que, em ambas as gerações, o *WLB* é condicionado por fatores ligados à intensidade do trabalho, à organização do tempo, à imprevisibilidade e à dificuldade em estabelecer fronteiras claras entre esferas.

Na Geração Y, um dos fatores dificultadores mais recorrentes é a carga excessiva de trabalho, o prolongamento das horas laborais e a imprevisibilidade da jornada diária de trabalho, aspetos que surgem de forma mais clara em sete das dez entrevistas. Nestes discursos, o desequilíbrio resulta frequentemente da dificuldade em antecipar o ritmo do dia, da sensação de urgência constante e da impossibilidade de organizar a vida pessoal com alguma estabilidade. Esta dificuldade é evidenciada no trecho seguinte, no qual a imprevisibilidade e a urgência constante surgem como fatores de desgaste:

"Eu acho que o principal é a imprevisibilidade, tanto no trabalho como na vida pessoal. Quando uma pessoa consegue prever minimamente o dia ou a semana, ainda vai conseguindo gerir, o pior é quando há muita coisa a mudar constantemente. No trabalho isso acontece muito (...) basta um cliente mudar prioridades, surgir um problema, uma entrega se atrasar e o dia já ficou completamente diferente do que estava a planear (...) Outro aspeto difícil é a sensação de urgência constante, acabas por andar sempre em modo reação, em vez de gerir o trabalho com calma. Isso desgasta imenso." (Y9)

Para além disso, em cinco das dez entrevistas, surgem com bastante força as deslocações, e, em alguns casos, o *stress* associado à duração total da jornada. Estes fatores são vistos como penalizadores, porque ampliam o tempo efetivamente ocupado pelo trabalho e reduzem o tempo disponível para a vida pessoal. Os excertos seguintes ilustram o peso destes fatores na perceção de equilíbrio:

"200% as deslocações (...) é muito difícil conseguires equilibrar as coisas. E sinto que neste momento é mesmo um fator muito importante, e que dificulta bastante este equilíbrio." (Y10)

"O stress e as horas de trabalho. É difícil para ti conciliares essas coisas, se não houvesse stress e se não houvesse tantas horas de trabalho, tudo era muito mais fácil." (Y7)

Contudo, os fatores dificultadores não surgem exclusivamente da esfera profissional. Três participantes da Geração Y atribuem também às responsabilidades familiares ou pessoais alguma da dificuldade em manter um bom equilíbrio, sobretudo quando existem filhos e rotinas domésticas exigentes. Além disso, em duas entrevistas, a conectividade constante aparece como elemento que dificulta o desligamento, pela facilidade com que o trabalho permanece acessível fora do horário laboral. A seguinte fala ilustra esta dificuldade de articulação:

"Na vida pessoal, o que mais dificulta, eu acho que é a logística. Lá está, ter uma filha pequena implica horários, rotinas. A minha mulher trabalha por turnos (...) Há semanas em que um de nós fica claramente mais sobrecarregado (...) Depois, é uma coisa que me parece cada vez mais usada, o telemóvel e a conetividade constante, o trabalho está sempre ali, e mesmo quando ninguém obriga diretamente parece que há uma expectativa de estar disponível e isso torna muito mais difícil desligar." (Y9)

Na Geração Z, os fatores dificultadores surgem sobretudo ligados à instabilidade temporal, nomeadamente aos horários rotativos, à extensão do horário de trabalho, à acumulação de exigências e aos prazos apertados. Em seis das dez entrevistas, os horários ou a sua imprevisibilidade aparecem como obstáculo claro ao equilíbrio, enquanto em cinco das dez surgem referências à carga de trabalho e à pressão dos prazos. Os excertos seguintes mostram como estas condições dificultam a articulação entre vida profissional e pessoal:

"Os horários rotativos, o cansaço e o facto de tentar conciliar as duas áreas de trabalho (...) Essencialmente, é a quantidade e o tipo de trabalho, uma vez que são dois trabalhos em formato presencial e em contacto com pacientes e clientes. Isso acho que acaba por fazer com que muitas vezes, no meu tempo livre, queira passar mais tempo sozinha, porque no trabalho estou sempre com muita gente." (Z10)

"Eu acho que, a nível profissional, é o facto do meu trabalho ter prazos muito curtos. Ou seja, nós temos projetos com grandes empresas e muitas vezes temos prazos muito limitados para entregar resultados, (...) e isso, para mim, stressa-me muito. É eu saber que tenho prazos curtos para entregar o trabalho e trazer isso para casa, pensar constantemente que tenho de acabar aquilo porque daqui a uma semana temos de entregar resultados." (Z5)

Num discurso da Geração Z, surgem ainda fatores ligados à pressão da chefia e às expectativas desajustadas sobre trabalhadores mais novos, o que reforça a dificuldade em desligar fora do horário de

trabalho. Neste caso, o problema não está apenas na quantidade de trabalho, mas também na perceção de exigência excessiva. O entrevistado descreve a situação da seguinte forma:

"Acho que os que mais dificultam o equilíbrio a nível de trabalho, são a carga elevada de trabalho que eles nos dão. Os prazos muito apertados, porque às vezes olham para nós como máquinas e esperam que uma pessoa que ainda está a estagiar, tenha os mesmos resultados ou até mesmo melhores resultados de pessoas que estão lá há trinta anos. E depois é difícil também tu desligares do trabalho fora do horário laboral (..) e obviamente que depois irá influenciar a vida pessoal." (Z9)

4.4.2. Fatores facilitadores do equilíbrio

A par dos fatores dificultadores, os participantes identificaram também um conjunto de condições que favorecem o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. De forma transversal às duas gerações, os discursos mostram que os principais facilitadores estão ligados à flexibilidade, à autonomia na gestão do tempo, à previsibilidade dos horários, ao apoio relacional e, em alguns casos, ao autocuidado, à organização individual e ao gosto pelo trabalho.

Na Geração Y, a flexibilidade horária, a autonomia na gestão do tempo ou o regime de trabalho híbrido surgem em seis das dez entrevistas como facilitadores centrais do equilíbrio. Para estes participantes, estes modelos de trabalho permitem adaptar o trabalho às necessidades pessoais e familiares sem que os trabalhadores sintam que têm de sacrificar obrigatoriamente uma das esferas. Ao mesmo tempo, emerge também a ideia de que esta flexibilidade só funciona plenamente quando existe disciplina individual e compromisso mútuo entre trabalhador e organização. O excerto que se segue ilustra esta valorização da flexibilidade e da autonomia:

"Sim, é a primeira vez que eu estou a trabalhar nesta modalidade e estou a gostar muito. Sinto que, para trabalhar em casa, também tem de haver alguma disciplina da pessoa (...) Mas sim, o Home Office é muito importante para ter o equilíbrio. Depois, os horários, eu tenho liberdade para entrar entre as 7h00 e as 10h00 e, saindo às 16h00 da tarde, ainda tenho bastante do meu dia pela frente. Eu tenho essa liberdade e isso também é muito importante para depois poder ter uma vida pessoal, poder marcar coisas e ainda poder usufruir do dia." (Y10)

Outro facilitador muito presente na Geração Y é o apoio relacional, tanto dentro da organização como em contexto familiar. Sete das dez entrevistas mencionam o apoio da organização ou da chefia como facilitador importante do equilíbrio, enquanto cinco mencionam também a rede de apoio familiar ou conjugal como um recurso facilitador da articulação entre esferas. Nestes casos, o equilíbrio é

favorecido quer pela abertura da organização a necessidades concretas, quer pela existência de suporte familiar que permite lidar com imprevistos e responsabilidades domésticas. Os excertos seguintes evidenciam este apoio na promoção do equilíbrio:

"Também ajuda bastante a minha empresa ser muito flexível em permitir-nos faltar ou sair mais cedo se for necessário, desde que justifiquemos, eles não levantam problemas, mesmo em relação às férias, eles costumam ser bastante flexíveis. Contrariamente a muitas empresas que conheço, ali não temos de ter medo de perguntar e pedir alguma coisa aos nossos superiores. Eu acho que, havendo diálogo e tendo um bom relacionamento com as pessoas a quem reportas, também é bom, porque consegues obter mais equilíbrio." (Y3)

"Tanto a minha mãe, com a preparação das refeições, como a minha sogra, quando o meu filho está doente e não pode ir para a escola. Ela dispõe-se sempre a ficar com ele para que nem eu nem o meu marido tenhamos de faltar ao trabalho. Isso dá-nos bastante tranquilidade, não sei como as pessoas que não têm essa rede de apoio conseguem fazer." (Y6)

Na Geração Z, os fatores facilitadores do equilíbrio distribuem-se de forma um pouco diferente. A flexibilidade, a previsibilidade horária e a possibilidade de ajustar o trabalho à vida pessoal surgem em seis das dez entrevistas como elementos importantes para manter o equilíbrio. Para além disso, em quatro das dez entrevistas, os participantes referem também a organização individual do tempo, o gosto pelo trabalho ou o apoio relacional como fatores que ajudam a sustentar esse equilíbrio. Em alguns discursos, o equilíbrio é facilitado quando os horários são comunicados com antecedência, respeitam o tempo pessoal e permitem planear a vida fora do trabalho. Noutros, é o apoio de colegas ou superiores que funciona como elemento de proteção do tempo pessoal e de reforço da ideia de que a vida fora do trabalho também deve ser preservada. Estas dimensões surgem nos excertos seguintes:

"O cumprimento de horários, não me costumam pedir para estender. E pronto, são oito horas de trabalho, para mim, é o suficiente para eu ter esse equilíbrio. E lá está, como com o meu trabalho não tenho de estar em casa a pensar muito no trabalho, acho que também é um ponto positivo (...) Tenho colegas da mesma área que só recebem de duas em duas semanas e não têm a facilidade de organizar a vida deles como eu. Porque não conseguem marcar algo para daqui a três semanas porque não sabem que horário vão ter." (Z7)

"Eu acho que isso ajudou bastante. Ter aquele lembrete de que tu chegas aqui amanhã e o teu trabalho ainda vai estar aqui, portanto, vai viver a tua vida fora do trabalho." (Z1)

4.4.3. Estratégias de ajustamento entre domínios e sacrifícios pessoais e profissionais

Os discursos dos participantes mostram que, em ambas as gerações, a tentativa de manter algum equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal implica ajustamentos concretos e, em vários casos, também sacrifícios pessoais. Os participantes descrevem diferentes formas de acomodação face às exigências do trabalho, seja através da renúncia a compromissos pessoais, da redefinição de limites profissionais ou da procura de estratégias que permitam preservar algum espaço para a vida pessoal.

Na Geração Y, em todas as dez entrevistas, os participantes relatam de forma explícita que já sacrificaram compromissos pessoais ou familiares por causa do trabalho. Estes sacrifícios surgem muitas vezes associados a fases anteriores de carreira, marcadas por menor margem de escolha e maior disponibilidade para responder às exigências profissionais. Em grande parte destes discursos, o sacrifício da esfera pessoal aparece principalmente associado à família, aos filhos e à perceção de ausência em momentos relevantes da vida pessoal, o que acaba por causar sentimentos de culpa e frustração em alguns dos participantes. Esta perceção de sacrifício pessoal e familiar é ilustrada nos excertos seguintes:

"Claramente, acho que já aconteceu dos dois lados, embora honestamente tenha acontecido mais sacrificar o lado pessoal por causa do trabalho. Já falhei jantares de família, atrasos em aniversários, cancelei coisas à última hora. (...) Uma apresentação da minha filha na escola há uns anos, acabei por chegar quase no fim porque surgiu um problema importante com um cliente (...) fiquei com aquela sensação de que falhei nesse momento que não volta." (Y9)

"Tinha de levar o meu filho à creche às sete da manhã, quando ele era bebé, por causa dos meus horários rotativos (....) e depois só o podia ir buscar por volta das 18h00. isso fazia-me sentir extremamente culpada, porque o meu filho passava demasiadas horas ali dentro. Uma criança de um/dois anos passava mais tempo na creche do que em casa com os pais e isso deixava-me muito frustrada e incomodada mesmo." (Y6)

Em alguns casos, o sacrifício assume formas mais continuadas. Y10 afirma que tem sacrificado a esfera pessoal de forma continuada nos últimos tempos, devido ao novo emprego e à carga de trabalho que tem suportado. Acredita, contudo, que se trata de uma fase e que, quando encontrar o equilíbrio no trabalho, isso também lhe vai permitir encontrar o equilíbrio na vida como um todo. Admite também que nunca sacrificou nenhuma proposta profissional por causa da sua vida pessoal. Esta situação é visível no excerto seguinte, no qual a participante descreve uma redução continuada da disponibilidade pessoal:

"Sim, sem dúvida, nos últimos tempos mais. (...) Olha, não responder a ninguém em mensagens, até família, não tenho paciência para falar com pessoas depois do trabalho, deixo tudo para o fim de semana. Mesmo as coisas mais básicas, ir às compras, ir a uma loja, eu guardo tudo para aqueles dois dias, porque durante a semana eu quero chegar a casa e não fazer nada. (...) Mas nunca, até hoje, deixei de fazer nada profissionalmente por uma questão pessoal. Nunca aconteceu." (Y10)

Contudo, é também nesta geração que surgem com mais nitidez casos em que a proteção da vida pessoal leva à recusa de oportunidades profissionais. Estes relatos apresentam ajustamentos mais deliberados, muitas vezes apresentados como resultado de aprendizagem ao longo do tempo, em que o ajustamento já não consiste apenas em gerir melhor o tempo, mas implica redefinir o que é ou não aceitável em termos profissionais. A fala seguinte evidencia esta situação de redefinição de limites perante oportunidades profissionais consideradas incompatíveis com a vida pessoal:

"Eu recebo muitas propostas para mudar de emprego (...) e quando se fala que é para trabalhar presencialmente ou quando é híbrido mais do que duas vezes por semana, eu não aceito. Quando diz que eu preciso viajar e ficar alguns períodos ausentes, eu também não aceito. Então, para não sacrificar os meus compromissos pessoais, eu deixei de mudar de emprego e possivelmente ganhar mais." (Y8)

Assim, na Geração Y coexistem duas lógicas de ajustamento. Por um lado, trajetórias marcadas por sacrifícios pessoais e familiares em nome do trabalho, por outro, processos de aprendizagem em que os participantes começam a redefinir limites e a rejeitar condições profissionais que consideram excessivamente intrusivas.

Na Geração Z, os relatos de sacrifício pessoal também estão presentes em nove das dez entrevistas, mas assumem contornos distintos e menos evidentes. Nestes casos, o sacrifício da vida pessoal não aparece tanto ligado à parentalidade ou à reorganização da vida familiar, mas sobretudo à dificuldade em compatibilizar horários de trabalho com compromissos sociais e familiares. Ao contrário do que sucede com maior frequência na Geração Y, na Geração Z, surgem menos estratégias de ajustamento consolidadas e mais tentativas pontuais de acomodação, mostrando uma gestão mais reativa do que estruturada. Esta dificuldade é retratada no seguinte trecho:

"Já tive de abdicar de momentos sociais em família por causa do trabalho e dos horários. Às vezes, o facto de trabalhar ao fim de semana também dificulta estar presente em momentos de família, por exemplo. (...) Já tive de faltar a batizados porque não consegui que nenhum colega trocasse comigo e um batizado não é uma justificação para a direção. Assim como, tenho de fazer um esforço enorme para

ir a um almoço de domingo quando saio do meu turno às oito da manhã, mas, lá está, faço mesmo no sentido de tentar manter esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional." (Z10)

Na Geração Z, os casos em que a vida pessoal é colocada acima do trabalho são muito mais raros. Apenas um entrevistado admitiu de forma explícita já ter sacrificado uma obrigação profissional por causa de um compromisso pessoal. O padrão predominante continua, por isso, a ser o de aceitar mais frequentemente custos pessoais em nome da estabilização profissional e do investimento na carreira. O excerto seguinte representa uma exceção a esse padrão:

"Eu quando estava na agência de viagens, o meu horário da tarde era das 14h00 às 18h00, e houve um dia que eu saí às 16h00 porque o meu clube ia jogar às 17h30. Para mim, eu ia a esse jogo, agora se ia com a autorização da empresa ou não, não me interessava. Aí foi um momento que eu deixei o trabalho de parte e priorizei algo que para mim pessoalmente é muito importante." (Z4)

4.5. Satisfação no trabalho

Nesta secção apresentam-se os resultados relativos à satisfação no trabalho, analisando a forma como os participantes avaliam a sua experiência profissional atual, os principais fatores que contribuem para a satisfação e para a insatisfação, bem como os critérios que consideram mais importantes para se sentirem satisfeitos no trabalho. A análise é desenvolvida numa perspetiva comparativa entre a Geração Y e a Geração Z, de modo a identificar semelhanças e diferenças na forma como ambas valorizam e experienciam a satisfação profissional.

4.5.1. Avaliação global da satisfação no trabalho

No que respeita à avaliação global da satisfação no trabalho, os resultados mostram que, em ambas as gerações, predomina uma apreciação globalmente positiva, embora com intensidades distintas. Ainda assim, a satisfação não é vivida de forma homogénea, surgindo também avaliações intermédias e, no caso da Geração Y, uma posição claramente negativa.

Na Geração Y, a avaliação global do trabalho surge de forma claramente positiva em cinco das dez entrevistas. No relato destes participantes, a satisfação aparece sobretudo associada à perceção de boas condições de trabalho, identificação com a função, abertura organizacional e alguma estabilidade. Tais reflexões encontram expressão nos trechos abaixo:

"Olha, 100% a sério, estou muito contente, gosto do que faço, consigo ter esta abertura, esta flexibilidade de logística para controlar a minha vida pessoal. Por isso, digo que estou 100% mesmo satisfeita, em termos de vencimento também, por isso, posso dizer que sim." (Y6)

"Eu posso ser sincera e dizer que estou 80% satisfeita, só não estou 100% porque é mesmo muito trabalho. Eu sei que faz parte, mas sinto-me assoberbada às vezes (...) Mas sim, no geral, estou muito satisfeita." (Y10)

Em quatro entrevistas, a avaliação surge de forma mais moderada ou hesitante. Para estes participantes, a apreciação do trabalho é mais variável, dependendo das tarefas atribuídas, da carga de trabalho, dos horários ou do grau de realização sentido no momento atual. Esta satisfação moderada é visível no excerto seguinte, no qual o participante reconhece aspetos positivos, mas também elementos de desgaste:

"Diria que estou satisfeito, sim, não completamente realizado em todos os aspetos (...) Talvez daria sete e meio ou oito em dez, porque gosto da área em que trabalho (...) Agora, há coisas que me desgastam e que me impedem de dizer que estou totalmente satisfeito. (...) Mas, no balanço geral, sim, estou satisfeito." (Y9)

A única avaliação claramente negativa na Geração Y surge em uma das dez entrevistas. Neste caso, a insatisfação não é apenas funcional, mas também relacional e emocional, estando associada à quebra de expectativas, à alteração do horário e ao sentimento de falta de consideração por parte da entidade patronal. A entrevistada declara a situação negativa da seguinte forma:

"Atualmente não estou satisfeita, nada. (...) O que é que aconteceu quando o horário foi mudado? Ninguém falou comigo. E isso deixou-me insatisfeita (...) sinto-me um bocado desiludida (...) deixa-me um bocadinho triste." (Y2)

Na Geração Z, a tendência positiva é ainda mais marcada. Em oito das dez entrevistas, os participantes expressam uma avaliação globalmente favorável do trabalho atual. Nestes discursos, a satisfação aparece mais concentrada e tende a estar ligada ao ambiente organizacional, às condições de trabalho e ao bem-estar sentido no contexto profissional. Esta avaliação positiva é exemplificada no excerto seguinte:

"Eu estou extremamente satisfeito. A entidade patronal dá-te todas as ferramentas que tu precisas para fazeres um bom trabalho e para estares bem no trabalho. (...) Não é uma obrigação lá estarmos, não pensamos que estamos ali apenas pelo dinheiro." (Z4)

As avaliações intermédias surgem em duas das dez entrevistas da Geração Z e caracterizam-se menos por insatisfação direta e mais por ambivalência face ao futuro ou à adequação do trabalho ao projeto profissional de longo prazo. Os dois entrevistados apresentam a situação da seguinte forma:

"Eu acho que vou dar um 7, porque eu gosto da área, mas não me vejo a trabalhar na área o resto da vida. (...) claramente, trabalhar o resto da minha vida em áreas académicas não me diz nada e, então, acabo por não me sentir totalmente realizada." (Z5)

"Não é que eu esteja insatisfeito com o trabalho, mas percebi que não é algo que quero fazer para o meu futuro." (Z9)

4.5.2. Determinantes da satisfação no trabalho

A leitura das entrevistas permite observar que a satisfação profissional assenta, em ambas as gerações, numa combinação de fatores ligados ao conteúdo do trabalho, ao ambiente organizacional e relacional, ao reconhecimento e às condições concretas da função. Os participantes referem, sobretudo, a importância de gostar do que fazem, trabalhar num contexto relacional positivo e sentir que existem condições adequadas para desempenhar bem a função.

Na Geração Y, em sete entrevistas, a satisfação aparece ligada à identificação com as tarefas e ao facto de o trabalho ser interessante, desafiante ou significativo. Do mesmo modo, o bom ambiente relacional, as relações interpessoais e o apoio da equipa e da chefia surgem como determinantes da satisfação laboral para sete dos dez entrevistados da Geração Y. Para além disso, em seis das entrevistas surgem aspetos mais objetivos, como salário, benefícios, estabilidade e autonomia, que contribuem fortemente para a satisfação destes trabalhadores. Assim, na Geração Y, a satisfação profissional não depende de um único elemento, mas da articulação entre interesse pelo conteúdo do trabalho, qualidade das relações, autonomia, confiança da chefia e condições objetivas adequadas. Esta combinação de fatores é visível no excerto seguinte:

"O primeiro aspeto para mim é sentir que o meu trabalho tem impacto, isso dá-me bastante satisfação (...) Quando sinto confiança da empresa e da chefia, isso aumenta bastante a minha satisfação, e também gosto muito do trabalho com pessoas, claro que às vezes cansa, mas gosto de ajudar a equipa a alinhar-se (...) Como estou na área de projetos, há sempre desafios, novos clientes diferentes e, sim, para que o trabalho não se torne monótono eu preciso um bocado disso. E pronto, também há a parte mais objetiva, o salário, condições, estabilidade, (...) as condições concretas contam muito." (Y9)

Na Geração Z, em sete das dez entrevistas, a satisfação profissional surge fortemente associada ao ambiente organizacional e à qualidade das relações interpessoais. Para além disso, em nove entrevistas, os participantes mencionam a valorização do interesse pelo trabalho, o crescimento, o desafio, a aprendizagem ou o sentido da função como determinantes positivos da sua experiência laboral. Em seis das dez entrevistas, surgem também de forma explícita fatores relacionados com reconhecimento, estabilidade, remuneração ou outras condições objetivas do trabalho. Deste modo, na Geração Z, a satisfação profissional resulta sobretudo da combinação entre bom ambiente, sentido do trabalho, crescimento, reconhecimento e condições que permitam bem-estar e estabilidade. Esta ideia fica explícita nos trechos abaixo:

"Porque eu estou efetiva, por isso, é só quando eu quiser sair é que provavelmente saio. Mas, sim, o salário, o desconto, também estar num ramo de que eu gosto." (Z8)

"É gostar daquilo que faço, é isso que tem um maior peso. Também o ambiente de trabalho, acredito que, se não tivesse um bom ambiente de trabalho, provavelmente não estaria feliz onde estou. Além disso, também sinto que tenho autonomia e bons colegas de trabalho que me permitem estar confortável e questionar sem julgamentos. E claro, ver que estou a ajudar as pessoas, que estou a cuidar delas e ver a sua evolução, é muito satisfatório. (...) Lá está, eu gostar daquilo que faço, o ser reconhecida, (...) continuar a aprender e a desenvolver-me profissionalmente, que é algo muito importante na minha área." (Z10)

4.5.3. Fatores de insatisfação no trabalho

Embora a satisfação profissional seja globalmente positiva nas duas gerações, as entrevistas mostram também a presença de fatores que a limitam ou fragilizam. De forma geral, os discursos apontam para fontes de insatisfação ligadas à pressão, à sobrecarga, à desorganização, à falta de reconhecimento, à ausência de progressão e a condições de trabalho que tornam a experiência profissional menos positiva.

Na Geração Y, em nove das dez entrevistas, os participantes identificam fatores concretos que diminuem a sua satisfação com o trabalho atual. Cinco destes entrevistados referem fatores como pressão, excesso de trabalho e dificuldade em desligar, como fontes centrais de insatisfação. Para estes participantes, o problema não está apenas em trabalhar muito, mas sobretudo em trabalhar sob uma lógica de urgência constante, sem espaço para concentração, recuperação ou delimitação clara entre o

tempo de trabalho e o tempo pessoal. Esta insatisfação associada à pressão constante e à dificuldade em desligar é ilustrada no excerto seguinte:

"Como disse a pressão constante, acho que é o principal fator (...) quando tudo parece urgente e não há espaço para respirar e fazer as coisas com calma. (...) as reuniões em excesso, tenho dias em que sinto que passo o tempo inteiro em reuniões e depois a parte do trabalho que exige pensamento mais focado fica para o fim do dia ou nem chega a ser feita como devia, o que acaba por me frustrar. (...) Depois há dificuldade em desligar, mesmo quando não estou a trabalhar, continuo a pensar no trabalho e isso afeta a satisfação, porque o trabalho deixa de ter um limite claro." (Y9)

Para além da pressão e da sobrecarga, na Geração Y, surgem também fatores ligados à falta de consideração, justiça e reconhecimento, identificados de forma explícita em três das dez entrevistas. Surgem também, em duas das entrevistas, fatores associados à limitação de progressão ou à impossibilidade de explorar outras funções, que mostram que a insatisfação também pode resultar da perceção de bloqueio ou estagnação no percurso profissional. Os excertos seguintes evidenciam, respetivamente, a perceção de injustiça salarial e a limitação de desenvolvimento dentro da organização:

"Eu não tenho curso nenhum, mas, neste momento, faço o mesmo que uma pessoa que tenha um curso de técnico de frio. A empresa ganha muito com isso, porque me paga menos a mim, que não tenho curso, do que à pessoa que tenha curso, apesar de fazermos os dois a mesma coisa. (...) Claro que sim. (...) Se tu ouves que a pessoa que faz o mesmo trabalho que tu ganha 1500€ e tu ganhas 1000€, isso causa-me insatisfação, claro." (Y5)

"Em alguns momentos, eu penso que eu poderia ampliar a minha área de atuação dentro da empresa. Eu poderia assumir algumas responsabilidades novas, mesmo que isso não representasse um aumento salarial ou enfim. Mas eu poderia explorar um pouco mais dos meus conhecimentos em outras frentes da empresa e isso não é possível." (Y8)

Na Geração Z, em pelo menos nove entrevistas, surgem fatores claros de insatisfação profissional, destacando-se sobretudo a pressão, a sobrecarga, a desorganização e os prazos curtos. Nestes casos, a insatisfação parece resultar sobretudo de contextos de trabalho exigentes, pouco estáveis na sua organização e, por vezes, pouco ajustados ao ritmo ou às necessidades dos trabalhadores mais novos. Esta perceção é visível na fala seguinte:

"O excesso de tarefas é um dos aspetos assim mais negativos e a falta de tempo para conseguir conciliar todas as responsabilidades. Depois, acho que a mudança constante de processos na organização, estão

constantemente a mudar a forma de fazer as tarefas e procedimentos. Acho que essa falta de padrão, por vezes, torna as coisas mais complicadas, ainda mais para quem está a aprender. Depois também sentes aquela pressão por causa dos prazos, tens de estar sempre a entregar objetivos na parte das vendas, principalmente, tens de estar sempre a mostrar que estás a vender." (Z9)

Surgem ainda, em seis das dez entrevistas da Geração Z, fatores de insatisfação ligados a horários indesejáveis, rigidez temporal e deslocações. Em quatro entrevistas, aparece também a falta de valorização e de reconhecimento como elemento negativo da experiência profissional. Nota-se, portanto, que a insatisfação não decorre apenas da carga de trabalho em si, mas também do modo como o trabalho é gerido, distribuído e reconhecido. O excerto seguinte ilustra esta combinação entre cansaço, horários, deslocações e ausência de reconhecimento:

"É o cansaço, os horários rotativos e o facto de também não ser a cinco minutos de casa. Ou seja, é a gestão de tempo, é o facto de estar a quarenta e cinco minutos do trabalho, acaba por ser 1h30 por dia em viagens, e o cansaço acaba por ser maior. (...) Se nós pensarmos na parte da gestão, dos superiores, não sinto reconhecimento, acho que, para eles, somos como que descartáveis, só mais umas." (Z10)

4.5.4. Critérios de satisfação profissional

Quando questionados sobre o que consideram mais importante para se sentirem satisfeitos no trabalho, os participantes apresentaram respostas que não se limitam ao trabalho atual, mas antes a critérios mais gerais de satisfação profissional. Em ambas as gerações, surgem com destaque a importância do sentido do trabalho, do reconhecimento, de boas condições e da compatibilidade com a vida pessoal.

Na Geração Y, em pelo menos oito entrevistas, os participantes formulam de forma relativamente explícita que aquilo que consideram essencial para se sentirem satisfeitos no trabalho são critérios essencialmente ligados ao ambiente de trabalho, ao respeito, às relações interpessoais e à liderança. Ao mesmo tempo, em pelo menos oito das dez entrevistas, surgem também fatores mais concretos, como salário, estabilidade, horários, equilíbrio ou flexibilidade. No entanto, ficou percetível que, embora a remuneração seja importante, não é atualmente percecionada como o principal critério de satisfação. Em vários discursos, o que ganha maior peso é a possibilidade de trabalhar num contexto relacional positivo, respeitador e compatível com a vida pessoal. A valorização destes fatores é demonstrada nos excertos seguintes:

"Priorizo agora outras coisas, prefiro ganhar um salário mínimo e ter bom ambiente, ter horários fixos e conseguir ter a minha vida pessoal. Prefiro essa paz a ganhar mais e não ter vida nenhuma, e não estar num bom ambiente. Acho que não há dinheiro que pague a paz." (Y2)

"É muito importante teres bons colegas que te possam ajudar quando estás com dificuldades ou tenhas alguma dúvida e, vice-versa, porque desta forma a equipa cresce junta. (...) Além disso, é claro que o salário é importante, e há pessoas que trocam facilmente de empresa por 100€ ou 200€, mas eu dou muito mais valor às pessoas, dou muito mais valor ao grupo de trabalho, se for bom, dificilmente as pessoas pensam em sair." (Y3)

Ainda na Geração Y, seis entrevistados, mencionam o interesse, o sentido, o desafio e o carácter não monótono do trabalho, como critérios essenciais para a satisfação profissional, mostrando que nesta geração os critérios de satisfação profissional não se limitam ao salário ou ao gosto pela função, mas incluem também respeito, boa liderança, estabilidade e viabilidade do trabalho no longo prazo. Este ponto de vista é caracterizado da seguinte forma:

"Para mim, é sentir que o trabalho faz sentido, que sou respeitado e consigo sustentá-lo sem me destruir pelo caminho. (...) Hoje, para mim, não basta que o trabalho seja interessante, o impacto tem de ser compatível com a vida que eu quero ter." (Y9)

Na Geração Z, os critérios de satisfação profissional surgem igualmente distribuídos por vários planos, mas com maior ênfase no gosto pelo trabalho, na aprendizagem, no crescimento e no desafio, fatores mencionados em pelo menos sete das dez entrevistas. Em seis das entrevistas, surgem também critérios ligados ao ambiente organizacional, à equipa, ao respeito e à qualidade das relações interpessoais. Para além disso, em sete das dez entrevistas, aparecem referências ao reconhecimento, à estabilidade, à remuneração, ao bem-estar e à compatibilidade com a vida pessoal. Nestes discursos da Geração Z, a satisfação profissional aparece fortemente associada a um trabalho que seja psicologicamente suportável, relacionalmente positivo e simultaneamente estimulante, reconhecido e compatível com bem-estar. Tal como na Geração Y, o salário é valorizado, mas nem sempre ocupa o lugar central na hierarquia dos critérios de satisfação, sobretudo entre participantes em início de carreira, que tendem a valorizar mais a aprendizagem, a confiança e a integração profissional. Os excertos que se seguem ilustram esta valorização do reconhecimento, da integração na equipa, da remuneração e do bem-estar no trabalho:

"Sim, porque, lá está, como é o primeiro emprego, uma pessoa procura estar constantemente à prova e quer perceber se realmente é capaz. E acho que o facto de termos uma boa equipa, de termos alguém a dizer 'boa, tu consegues', ou 'muito bem, fizeste bem' (...) neste momento acho que vale mais do que ganhar muito dinheiro." (Z10)

"Eu acho que é o salário (...) Isso é o clichê, mas é importante. Mas acho que também ser reconhecida e ser valorizada. Pronto, ser feliz, tenho de escolher algo que me faça realmente feliz, mas acho que, acima de tudo, é isso. Se nós estivermos num ambiente em que somos reconhecidas e em que não nos sentimos apenas mais um, em que sentimos que somos facilmente substituídas, acho que é bastante importante para nos sentirmos bem." (Z8)

4.6. Relação entre *Work-Life Balance* e satisfação no trabalho

Nesta secção analisam-se os resultados relativos à relação entre *WLB* e satisfação no trabalho, procurando compreender de que forma os participantes percecionam esta ligação e que impactos positivos do equilíbrio e efeitos negativos do desequilíbrio reconhecem sobre a mesma.

4.6.1. Influência do *Work-Life Balance* na satisfação no trabalho

As entrevistas mostram que, em ambas as gerações, os participantes reconhecem de forma clara a existência de uma relação entre o *WLB* e a satisfação no trabalho. O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal não é percecionado como um elemento secundário, mas como uma condição com influência direta na forma como o trabalho é vivido e avaliado.

Na Geração Y, os dez participantes reconhecem explicitamente que o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal influencia a satisfação no trabalho. Em alguns casos, essa relação é formulada de forma muito direta, surgindo o equilíbrio como um dos elementos centrais para que o trabalho seja vivido de forma positiva e sustentável. Esta associação direta é ilustrada nos seguintes excertos:

"Tem impacto, sim porque, se eu não tiver o equilíbrio, se eu não conseguir por qualquer motivo, eu ficarei certamente insatisfeito com o meu trabalho. Então, é muito importante." (Y8)

"Influencia imenso, talvez seja um dos fatores que mais influencia a minha satisfação neste momento, porque eu posso até gostar da função, da empresa, das pessoas, mas, se sentir que o trabalho está constantemente a roubar tempo, energia e até presença na minha vida pessoal, começo a olhar para ele de outra forma." (Y9)

Na Geração Z, todos os participantes reconhecem também a existência dessa relação. Ainda que alguns discursos sejam mais sintéticos, a ideia central de que o equilíbrio influencia diretamente a forma como os participantes se sentem no trabalho, a sua motivação e a sua capacidade de viver bem ambas as esferas, mantém-se. Esta perceção é expressa nas seguintes falas:

"Eu acho que tem impacto, sim." (Z4)

"Sim, claro que tem. Tem sempre impacto por mais mínimo que seja." (Z9)

Em alguns discursos de ambas as gerações, esta influência surge ainda associada à permanência na organização ou à intenção de procurar outro trabalho. Para alguns entrevistados, se medidas como o regime híbrido, a flexibilidade horária ou outras condições que sustentam o equilíbrio deixassem de existir, isso constituiria um motivo para procurar outro contexto profissional. Noutros casos, uma perceção positiva de equilíbrio aparece como fator de permanência na organização. Os excertos seguintes evidenciam esta ligação entre *WLB*, satisfação e decisão de permanecer ou mudar de trabalho:

"Claro que sim. Influencia, influencia, inclusivamente a decisão de mudares ou não de local de trabalho, por exemplo. (...) Isso é um fator diferenciador das empresas." (Y1)

"É um fator que me faz não mudar. Se não tiver equilíbrio no outro lado é um ponto que me faz não mudar." (Z6)

4.6.2. Impacto positivo do equilíbrio na satisfação no trabalho

Os discursos dos participantes mostram que, quando existe equilíbrio percebido entre vida profissional e vida pessoal, os efeitos sobre a satisfação no trabalho tendem a ser claramente positivos. Em ambas as gerações, o equilíbrio surge associado a maior motivação, tranquilidade, energia e melhor disposição para lidar com o trabalho no dia a dia. Em alguns casos, esse efeito positivo estende-se ainda à relação com a própria organização, reforçando o envolvimento e a disponibilidade para retribuir o apoio recebido.

Na Geração Y, em pelo menos oito entrevistas, os participantes referem que o equilíbrio melhora a forma como vivem o trabalho e aumenta a sua satisfação profissional. O impacto positivo do equilíbrio aparece sobretudo associado a maior calma, menor *stress*, mais energia e maior capacidade para compatibilizar o trabalho com o bem-estar pessoal e familiar. O excerto seguinte ilustra esta relação positiva entre *WLB*, bem-estar pessoal e satisfação profissional:

"É mesmo muito importante, impacta mesmo, para quem tem crianças é o auge. Porque me permite estar bem para além das fronteiras do trabalho, permite-me dar apoio à minha família, faz com que não chegue a casa e acabe por descarregar o cansaço e as frustrações laborais no meu filho e marido. Porque eu, tendo este equilíbrio, consigo chegar a casa muito mais calma, com muita mais paciência, com energia para realizar as tarefas domésticas e para fazer tudo o que preciso." (Y6)

Em alguns casos da Geração Y, este impacto positivo traduz-se também numa lógica de reciprocidade face à organização, em que o equilíbrio não melhora apenas a satisfação individual, mas reforça também o compromisso e a disponibilidade para corresponder positivamente à entidade empregadora. O excerto seguinte evidencia esta lógica:

"O facto de eu conseguir me programar com os meus horários para cumprir com os meus compromissos pessoais sem que isso represente um problema no trabalho e também o contrário, esse é o maior exemplo. (...) a organização contribui porque ela me dá essa flexibilidade (...) Para que eu continue desfrutando desse benefício, sempre que eu recebo uma tarefa, eu me empenho mais. Me empenho mais para que ela seja executada da melhor forma possível, de forma que eu continue com a minha flexibilidade." (Y8)

Na Geração Z, o impacto positivo do equilíbrio surge igualmente de forma clara, tendo sido identificado em pelo menos nove das dez entrevistas. Nesta geração, o equilíbrio é associado sobretudo a maior motivação, menor *stress* e melhor desempenho, surgindo frequentemente como condição para que o trabalho seja vivido de forma mais leve, mais produtiva e mais estável emocionalmente. O trecho seguinte demonstra esta associação:

"Sim. Ou seja, quando existe este equilíbrio, sinto-me mais tranquila, mais motivada para o trabalho, para estar com as pessoas, o que também melhora o meu desempenho, tanto de um lado como do outro. Também me sinto menos stressada quando tenho este equilíbrio" (Z10)

Em alguns discursos, este impacto positivo estende-se ainda à qualidade das relações no trabalho, quando o equilíbrio não beneficia apenas o indivíduo, mas melhora também a forma como este se posiciona perante colegas, chefias e equipa. A entrevista de Z2 sugere igualmente esta ideia a partir da experiência de gestão, ao referir que medidas de *WLB*, como horários mais reduzidos, tendem a aumentar a motivação e a satisfação dos trabalhadores. O excerto seguinte ilustra esta extensão dos efeitos positivos do equilíbrio às relações no contexto laboral:

"Nós sentirmos esse equilíbrio faz-nos estar melhor com os patrões, com a equipa, com o trabalho como um todo." (Z3)

4.6.3. Impacto negativo do desequilíbrio na satisfação no trabalho

Diferentemente das secções anteriores, que incidiram sobre a perceção do equilíbrio e sobre os fatores que o dificultam, esta subsecção analisa as consequências do desequilíbrio na satisfação no trabalho. As entrevistas mostram que, quando o equilíbrio percebido entre vida profissional e vida pessoal falha, os efeitos sobre a satisfação no trabalho tendem a ser claramente negativos. Em ambas as gerações, o desequilíbrio surge associado a cansaço, *stress*, irritação, quebra de motivação, desgaste emocional e, em alguns casos, à vontade de abandonar a organização.

Na Geração Y, em pelo menos nove entrevistas, os participantes apresentam exemplos concretos de como o desequilíbrio diminui a satisfação no trabalho. Nesta geração, o desequilíbrio aparece muitas vezes ligado ao prolongamento do trabalho para além do horário, à invasão do tempo familiar e à sensação de desgaste contínuo. Em alguns casos, esse impacto negativo assume contornos mais severos, afetando inclusivamente a saúde dos participantes, como é o caso do entrevistado Y7. Tais exposições encontram expressão nos trechos abaixo:

"se agora receber um e-mail do meu chefe a dizer que algo está a dar problemas, eu já não fico com equilíbrio, se calhar eu vou ficar preocupado até resolver esse problema ou até logo à noite, qual é o meu equilíbrio aqui? Não temos equilíbrio. (...) E claro que acaba por impactar a minha satisfação. Ainda este fim de semana impactou, porque na semana passada houve problemas e passei o fim de semana todo a pensar nisso, em como íamos conseguir resolver o problema (...) a cabeça está sempre muito lá no trabalho, quando devia estar na vida pessoal." (Y3)

"Nos meus primeiros anos na empresa, os primeiros quatro/cinco anos, eu fazia diariamente dez a onze horas de trabalho, foi muito difícil. (...) O cansaço acumulado, fazia com que nem ao fim de semana conseguisse ter energia para as minhas atividades. Para além disso, tive imensa perda de cabelo, e a médica chegou a dizer-me que também se devia muito ao stress. Tive consequências físicas e também mentais, era mesmo muito tempo." (Y7)

Noutros casos, a sensação de desequilíbrio é descrita como estrutural e prolongada, tornando-se mesmo motivo de saída da organização. O excerto seguinte evidencia essa decisão de abandonar o contexto profissional:

"Anteriormente, na altura do fecho era completamente agressivo (...) foi precisamente aí que eu cheguei a ter que trabalhar até às duas da manhã e depois, no dia seguinte, às nove da manhã, estava a trabalhar novamente (...) eu iria trabalhar sempre nesse desequilíbrio." (Y1)

Na Geração Z, em pelo menos nove entrevistas, os participantes também apresentam exemplos claros de como o desequilíbrio fragiliza a satisfação no trabalho, sobretudo em situações de sobrecarga, falta de apoio, horários pesados e menor possibilidade de recuperação fora do trabalho. Nestes casos, o desequilíbrio diminui a satisfação porque aumenta o *stress*, reduz a motivação e torna a experiência laboral menos sustentável. Esta antecipação do cansaço e do *stress* é visível no excerto seguinte:

"O mês de dezembro eu já sei que vou sair de lá completamente esgotada e já estou stressada antes de lá chegar. Porque só penso na quantidade de clientes que vão estar, em que vou demorar uma eternidade a arranjar estacionamento, mesmo indo com muita antecedência." (Z8)

Para além do *stress* e do cansaço, na geração mais nova, o desequilíbrio surge também ligado à perceção de que o trabalho invade excessivamente a vida pessoal, tornando-se motivo de rejeição ou abandono da organização. O excerto seguinte demonstra, por isso, como a ausência de fronteiras entre trabalho e vida pessoal pode contribuir para a decisão de saída:

"Quando trabalhava na agência de viagens, um dos principais motivos que me fez sair, foi porque percebi que não iria ter vida pessoal. Como agente de viagens, eu tinha de estar disponível 24 horas, 7 dias por semana." (Z4)

4.7. Perspetiva Intergeracional

Nesta secção analisam-se os resultados relativos à perspetiva intergeracional, procurando compreender de que forma os entrevistados percecionam as diferenças entre as Gerações Y e Z no modo como encaram o trabalho e o *WLB*, bem como as expectativas que associam à sua pertença geracional. A análise é realizada com o objetivo de identificar os principais contrastes e aproximações entre gerações na forma como pensam e vivenciam estas dimensões.

4.7.1. Diferenciação intergeracional

A análise das entrevistas mostra que a existência de diferenças intergeracionais na forma de encarar o trabalho e o *WLB* é reconhecida de forma muito clara pelos participantes. Em ambas as gerações surge a ideia de que a Geração Y e a Geração Z se relacionam de forma distinta com o trabalho, com a estabilidade, com a mobilidade profissional e com o valor atribuído à vida pessoal.

Na Geração Y, em todas as entrevistas, os participantes reconhecem diferenças geracionais e tendem a descrever a sua própria geração como mais moldada por uma ética de trabalho assente em responsabilidade, prudência, sacrifício e procura de estabilidade. Esta autoperceção aparece também associada à influência da família e ao exemplo parental, sobretudo no que toca à valorização do esforço, da permanência e da disponibilidade para aceitar exigências profissionais. Esta perceção da Geração Y como mais orientada para o dever, a estabilidade e o sacrifício é ilustrada nos excertos seguintes:

"eu acho que a minha geração é muito pelo patrão (...) para estarmos a respeitar o patrão, ele tem sempre razão. Sacrificamos a nossa vida pessoal em prol dele e da sua organização, porque se ele está a pedir horas extra, é porque é mesmo preciso e eu não posso desapontá-lo. Acho que a Geração Y pensa muito assim, e as mais antigas pensam ainda mais." (Y2)

"Acabei por me acomodar e tive receio de sair, não quis arriscar, e mesmo estando mal acabei por permanecer até hoje na empresa (...) nós, Geração Y, ponderamos tanto que acabamos por nos acomodar." (Y7)

Nestes discursos, a Geração Y é descrita como mais disponível para o esforço continuado, mais tolerante à exigência e mais orientada para a segurança do que para a rutura. Ao mesmo tempo, em pelo menos seis entrevistas, os participantes da Geração Y tendem a representar a Geração Z como mais orientada para a vida pessoal, para a flexibilidade e para a mudança. Em alguns casos, esta leitura é relativamente neutra, noutros, surgem também perspetivas mais críticas, que associam a geração mais nova a menor tolerância, menor disponibilidade para esforço ou maior imediatismo. Os excertos seguintes mostram esta dupla leitura da Geração Z:

"Agora, nas gerações mais novas, sinto que há muito mais preocupação com qualidade de vida, flexibilidade, há menos tolerância para ambientes muito rígidos, e para a ideia de que o trabalho deve vir sempre primeiro." (Y9)

"Mas a nova geração quer entrar no mercado de trabalho com direito a tudo isto, e depois dizem que não há oportunidades. Há oportunidades, só não vão ao encontro das suas expectativas porque eles não têm espírito de sacrifício, e querem logo tudo de uma vez." (Y10)

Na Geração Z, também nas dez entrevistas, as diferenças geracionais são reconhecidas de forma muito explícita, mas tendem a ser apresentadas de forma mais hesitante. Os participantes mais jovens associam a sua geração a maior valorização da vida pessoal, da saúde mental, da flexibilidade e da mobilidade, mencionando que estão menos presos às organizações e mais disponíveis para a mudança

quando não estão bem. Em contraste, associam a Geração Y e outras gerações mais velhas a uma maior centralidade do trabalho, à permanência e à ideia de que o esforço profissional deve prevalecer acima do bem-estar pessoal. Esta oposição entre uma geração mais orientada para o equilíbrio e gerações mais centradas no trabalho surge nos excertos seguintes:

"nós procuramos mais oportunidades, não nos focamos tanto na empresa em si, mas sim no que estás a fazer, e se isso faz ou não sentido para ti, se te sentes satisfeito com o teu trabalho e com o ambiente que te rodeia. (...) acabamos por não ver o trabalho como o ponto principal da nossa vida. (...) temos muita mais atenção à nossa saúde, mental e física, e à nossa felicidade pessoal do que talvez as gerações mais velhas." (Z1)

"Acho que as gerações antigas viviam para o trabalho, acho que podemos ver isso nos nossos pais e nos nossos avós. Na minha família consigo ver isso, toda a gente ligava e liga mais ao trabalho e não há vida pessoal. Pronto, conseguiram sempre manter aquela espécie de equilíbrio entre aspas, mas acho que as gerações mais jovens procuram sempre um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Acho que nós preferimos não ganhar rios e rios de dinheiro e ter um bom equilíbrio mental, se tiver a vida profissional minimamente orientada e a vida pessoal também, acho que é mais fácil para nós estarmos mais estáveis." (Z9)

Ainda assim, a Geração Z não se descreve de forma totalmente idealizada. Em três das entrevistas, surgem críticas à própria geração, mostrando que também entre os mais jovens existe consciência de falhas e limites internos, nomeadamente ao nível da resistência ao esforço, da capacidade de adaptação ou da disponibilidade para o sacrifício. Os excertos seguintes evidenciam esta visão mais crítica sobre a própria geração:

"Eu acho que agora a juventude é muito 'salta pocinhas', se não está bem aqui, muda facilmente para outro sítio, tendo também pouco poder de encaixe. (...) Enquanto que, para mim, as pessoas mais velhas fixam-se mais, porque contentam-se com pouco. Vemos muitas vezes os nossos familiares a criticar as fábricas onde trabalham, mas acabam por nunca abandonar a organização." (Z3)

"A nossa geração é mesmo preguiçosa, especialmente em trabalhos físicos, em que tens de te mexer. (...) é muito menos desenrascada (...) os nossos pais e assim sacrificavam-se muito mais pela entidade patronal do que a nossa geração está predisposta a fazer." (Z4)

4.7.2. Expectativas da geração face ao trabalho e ao *Work-Life Balance*

Quando questionados sobre a forma como a sua pertença geracional influencia as expectativas relativamente ao trabalho e ao *WLB*, os participantes mostram que essas expectativas são moldadas pelo contexto em que cresceram e entraram no mercado de trabalho. Nos discursos surgem, sobretudo, referências à estabilidade, à progressão, à flexibilidade, ao reconhecimento e ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal.

Na Geração Y, os participantes mostram que as suas expectativas atuais aparecem frequentemente marcadas pela tentativa de conciliar estabilidade, realização profissional e qualidade de vida. Em pelo menos quatro das dez entrevistas, os participantes evidenciam a ideia de que as suas expectativas foram sendo reformuladas à medida que tomaram consciência dos custos pessoais de uma disponibilidade excessiva para o trabalho. Nesse sentido, a Geração Y aparece como uma geração de transição, que procura equilibrar uma visão mais tradicional da centralidade do trabalho com uma valorização crescente do tempo pessoal e do equilíbrio entre esferas. Esta reformulação das expectativas ao longo do percurso profissional é ilustrada nos excertos seguintes:

"Agora isso da estabilidade é o nosso maior achievement, na minha geração, eu acho que os Millennials estão sempre à procura da estabilidade e é isso que eu também procuro agora (...) Eu procuro realização profissional e isso vai-me trazer coisas boas à parte pessoal e isso para mim complementa (...) Mas, há cinco anos, eu não pensava assim. E também foi um bocadinho influência da geração mais nova, porque eu percebi, OK, eles não estão totalmente certos, mas há ali qualquer coisa que nós podemos aproveitar. (...) Agora não, confesso que já me interesso mais por esse equilíbrio, agora tem de haver um misto." (Y10)

"Eu sinto muito que cresci entre duas lógicas. Por um lado, a ideia de que era preciso estudar, trabalhar, ser competitivo, construir carreira, (...) por outro, à medida que fui crescendo, comecei a perceber que esse modelo de disponibilidade total nem sempre traz a recompensa que promete e pode ter muitos custos pessoais. Então, acho que isso mudou bastante as minhas expectativas." (Y9)

Nestes discursos da Geração Y, a expectativa já não é a de aceitar o trabalho como esfera dominante a qualquer custo, mas antes a de encontrar uma forma de compatibilizar crescimento e realização com maior sustentabilidade pessoal ao longo do tempo. Além disso, em pelo menos três das dez entrevistas, a tecnologia surge como fator que alterou concretamente as expectativas desta geração, quer pela intensificação da conectividade permanente, quer pela familiaridade crescente com teletrabalho

e modelos híbridos. Ainda assim, na maioria destes casos, essa mudança não conduz à defesa do remoto total, mas a uma expectativa de flexibilidade com algum contacto presencial. O excerto seguinte evidencia esta preferência por modelos flexíveis, mas que preservem alguma interação presencial:

"Para mim, é necessário ir nem que seja uma vez por semana. Quanto mais não seja, para as pessoas estarem umas com as outras, para trabalharem em conjunto, para haver um melhor relacionamento entre as pessoas e, às vezes, há assuntos que é mais fácil tu resolveres, ou tratares ou trabalhares presencialmente." (Y1)

Na Geração Z, as expectativas surgem mais diretamente associadas à flexibilidade, ao reconhecimento, ao crescimento e ao alinhamento entre trabalho e bem-estar. Em pelo menos seis das dez entrevistas, os participantes associam explicitamente as suas expectativas à possibilidade de trabalho híbrido ou remoto, à autonomia na gestão do tempo e a uma maior compatibilização entre trabalho e vida pessoal. Para este grupo, estes modelos não são vistos como exceções, mas como possibilidades legítimas e esperadas desde o início do percurso profissional. Esta expectativa de flexibilidade, fortemente associada à familiaridade com a tecnologia, surge nos excertos seguintes:

"Porque as outras gerações tiveram de se adaptar a estas novas modalidades de trabalho, mas nós crescemos com a tecnologia e, logo desde cedo, na escola, tivemos aulas à distância. Entrámos no mercado de trabalho a saber que esta modalidade de trabalho era possível e, para a maioria de nós, Geração Z, esta possibilidade é muito atrativa porque nos deixa mais confortáveis. (...) E, sendo esta uma possibilidade, pensamos o porquê de termos de ir todos os dias ao escritório, se esta modalidade acaba por nos permitir ter um melhor Work-Life Balance e ser melhor para nós." (Z1)

"Tanto é que a grande maioria dos jovens tenta procurar trabalhos que sejam ou 100% online, ou híbridos. E pronto, acho que isso ajuda bastante a terem mais equilíbrio e flexibilidade." (Z9)

Os participantes da Geração Z mencionam também que esta geração espera uma progressão e valorização na carreira mais rápidas. Explicam este imediatismo com base na agilidade do mundo atual, onde o fácil acesso à informação e o domínio tecnológico reforçam o desejo por maior flexibilidade e ajustamento. O excerto seguinte ilustra esta expectativa de progressão rápida, desafio e reconhecimento:

"Porque eu acho que o mundo está cada vez mais rápido, nós, com vinte anos, já queremos ser aquilo que uma pessoa com quarenta ou cinquenta anos já é. (...) A geração mais nova tende a ser mais ágil para a mudança, procura desafio, e através desse desafio, procura encontrar pontos naquilo que seja melhor, em busca de reconhecimento." (Z6)

4.8. Papel da organização na promoção do *Work-Life Balance*

A análise das entrevistas mostra que os participantes atribuem uma responsabilidade efetiva às organizações na promoção do *WLB*. Este conceito não é entendido apenas como resultado da gestão individual do tempo, mas também como resultado de decisões organizacionais concretas, visíveis na forma como o trabalho é estruturado, nos limites que são ou não protegidos e no tipo de apoio que é disponibilizado aos trabalhadores.

Nos discursos da Geração Y, a organização é sobretudo valorizada quando cria condições estáveis e previsíveis que permitam aos trabalhadores planear a vida pessoal e familiar. Em pelo menos seis das dez entrevistas, os participantes atribuem explicitamente às organizações um papel ativo na promoção do equilíbrio. E, em quatro dessas entrevistas, esse papel surge ligado sobretudo à antecipação dos horários, à flexibilidade na gestão do trabalho e à existência de modelos organizacionais que reduzam a incerteza e permitam uma articulação minimamente viável entre trabalho e vida pessoal. Nos excertos seguintes, é possível perceber a perceção que os participantes têm do papel organizacional na promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal:

"Eu acho que as empresas, apesar de ser algo difícil, deviam enviar o horário aos colaboradores com pelo menos duas semanas de antecedência. Desta forma, as pessoas conseguiam organizar-se, organizar o tempo para elas, e não viver tanto em função do trabalho e dos seus horários rotativos." (Y2)

"Sim, porque é ela que vai determinar os modelos de trabalho, o nível de tolerância, as ferramentas que disponibiliza também para o trabalho ser executado. Então, as organizações, sim, são fundamentais." (Y8)

Ao mesmo tempo, na Geração Y surgem críticas quando as medidas existentes são insuficientes ou pouco ajustadas às necessidades concretas dos trabalhadores. Nesses casos, a organização é vista como falhando precisamente quando não reconhece situações pessoais relevantes, não garante igualdade no tratamento ou não traduz o discurso de apoio em medidas efetivas. Os excertos que se seguem evidenciam essa perceção de insuficiência das práticas organizacionais:

"Eu acho que a minha organização já tem políticas bem definidas (...) mas não temos muito mais do que isso. (...) Sei que há algumas empresas que disponibilizam apoio psicológico para os funcionários, mas a minha não. (...) E tinha direito a home office e isso também não me deram. Também foi uma coisa que me deixou bastante triste naquela empresa." (Y3)

"A chefia deveria olhar de forma mais igual para os empregados e causar menos pressão neles. Acho que o ambiente organizacional seria muito melhor e os funcionários sentir-se-iam muito melhor lá na empresa." (Y7)

Nos discursos da Geração Z, espera-se que as organizações assumam um papel mais ativo na proteção das fronteiras entre trabalho e vida pessoal. Em pelo menos seis das dez entrevistas, a organização é também apontada como responsável direta pela promoção do equilíbrio, e em quatro dessas entrevistas essa responsabilidade aparece associada à legitimação da desconexão, à proteção do tempo livre e à existência de regras organizacionais que impeçam a intrusão do trabalho na vida pessoal. Os seguintes excertos demonstram práticas organizacionais concretas que permitem aos participantes ter um melhor *WLB*:

"Onde estou atualmente, é impensável isso, se eu ligar o computador fora do horário laboral, no dia a seguir estou a levar na cabeça dos meus superiores. (...) Como a política da organização é mesmo de proibição, nem sequer te passa pela cabeça a possibilidade de pegar no computador e trabalhar." (Z6)

"Deixaram de enviar os horários pelo WhatsApp, porque não fazia sentido pessoas que estavam de férias ou de folga receberem mensagens de trabalho no telemóvel." (Z8)

Em sentido contrário, na Geração Z surgem críticas quando a organização não acompanha estas expectativas ou substitui apoio real por soluções meramente simbólicas. Nestes casos, os participantes entendem que a organização contribui mais para o desgaste do que para o equilíbrio, seja pela rigidez horária, pela pressão constante, pela ausência de valorização ou pela falta de apoio à saúde mental. Os excertos seguintes ilustram esta perceção crítica relativamente ao papel da organização na promoção efetiva do equilíbrio:

"Eu sinto que o meu equilíbrio advém muito dos meus sacrifícios e da minha força de vontade, a minha organização pouco ou nada contribui para que eu tenha um bom equilíbrio. (...) Devia haver mais flexibilidade e mais preocupação com a saúde mental." (Z10)

"A organização tenta misturar muito as duas esferas e aposta mais em o trabalho ser uma casa para nós, do que em políticas de Work-Life Balance." (Z1)

5. Discussão de Dados

Neste capítulo efetua-se a discussão dos principais dados obtidos, articulando-os com a literatura de referência, os objetivos da investigação e as quatro questões de investigação que orientaram o estudo. Assim, a discussão centra-se na forma como os trabalhadores das Gerações Y e Z percecionam o *WLB*, a satisfação no trabalho, a relação entre ambas as dimensões e as eventuais semelhanças e diferenças intergeracionais emergentes.

5.1. Significado e perceções do *Work-Life Balance*

Os dados mostram que, embora ambas as gerações entendam o *WLB* como conciliação entre vida profissional e vida pessoal, os significados concretos atribuídos a esse equilíbrio diferem, indo ao encontro da conceptualização de *WLB* como uma perceção subjetiva de compatibilidade entre diferentes domínios da vida (Casper et al., 2018; Wayne et al., 2017).

Na Geração Y, o *WLB* surge sobretudo associado a uma lógica mais funcional de conciliação, centrada na gestão do tempo e na articulação entre os diferentes papéis do dia a dia, sobretudo familiares. Esta leitura é coerente com Greenhaus e Allen (2011) e Allen e French (2023), ao sugerir que o equilíbrio depende da capacidade de responder de forma satisfatória às exigências dos diferentes papéis da vida.

Na Geração Z, por sua vez, o *WLB* aparece mais frequentemente associado à proteção da energia, do bem-estar e da saúde mental, o que vai ao encontro da literatura que destaca, nesta geração, uma maior valorização da flexibilidade, do bem-estar individual e de limites mais claros entre domínios (Gabrielova & Buchko, 2021; Schroth, 2019).

Deste modo, a principal diferença identificada não reside na valorização do *WLB* em si, que é transversal às duas gerações, mas no significado que lhe é atribuído. Na Geração Y, o equilíbrio surge mais ligado à gestão das responsabilidades familiares e quotidianas e, na Geração Z, à proteção do bem-estar e da vida pessoal.

5.2. Perceções de Satisfação no Trabalho

Os dados evidenciam que a satisfação no trabalho, para ambas as gerações, está ligada a fatores de natureza intrínseca, relacional e contextual (Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024), relegando a compensação financeira para um plano secundário, desde que as necessidades base

estejam asseguradas. Esta leitura alinha-se com a Teoria Valor-Perceção de Locke (1976), segundo a qual a satisfação depende da congruência entre aquilo que os indivíduos valorizam e aquilo que efetivamente obtêm do trabalho. Ainda assim, mais do que diferenças acentuadas no valor atribuído à satisfação em si, os resultados sugerem diferenças nos fatores que a sustentam, mostrando que trabalhadores de ambas as gerações valorizam a satisfação no trabalho, mas a organizam em torno de elementos parcialmente distintos.

Na Geração Y, a satisfação é percecionada através de uma lógica de sustentabilidade e reconhecimento, ou seja, surge mais frequentemente associada à estabilidade, ao respeito, ao sentido do trabalho e à possibilidade de sustentar a vida profissional no longo prazo sem comprometer excessivamente a vida pessoal e familiar. Em contrapartida, os principais focos de insatisfação nesta geração prendem-se sobretudo com o desgaste acumulado, a sobrecarga, a falta de consideração e a dificuldade em sustentar o trabalho sem impactos relevantes noutras esferas da vida. Esta ideia vai ao encontro da literatura que sublinha que as condições organizacionais podem constituir fontes de insatisfação ou fragilizar a satisfação laboral, mesmo quando o conteúdo do trabalho continua a ser valorizado (Herzberg, 2003; Judge et al., 2017; Kammeyer-Mueller et al., 2024).

Na Geração Z, a satisfação aparece mais ancorada ao ambiente relacional, ao reconhecimento, à aprendizagem, às oportunidades de crescimento e ao alinhamento entre trabalho e bem-estar. Em sentido inverso, a insatisfação surge mais ligada à rigidez, à pressão constante, à desorganização e à perceção de desvalorização. Esta diferença acompanha a literatura que sugere que, embora os níveis globais de satisfação possam não variar de forma acentuada entre gerações, os fatores que a sustentam tendem a assumir pesos distintos, com maior centralidade do crescimento, do ambiente e do alinhamento com o bem-estar entre os trabalhadores mais jovens (Kim et al., 2024; Schroth, 2019; Tan & Chin, 2023).

5.3. Relação entre *Work-Life Balance* e satisfação no trabalho

Os dados mostram que, em ambas as gerações, o *WLB* é percecionado como uma dimensão importante da satisfação no trabalho, o que vai ao encontro da literatura que tem sustentado uma associação positiva entre equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, bem-estar e satisfação laboral (Aruldoss et al., 2022; Haar et al., 2014; Susanto et al., 2022).

Quando os participantes percecionam que conseguem articular adequadamente as exigências profissionais e pessoais, tendem a descrever o trabalho de forma mais positiva, referindo maior

tranquilidade, energia, motivação e disponibilidade para o desempenho profissional. Esta leitura aproxima-se da perspetiva do *WLE*, ao mostrar que recursos, estabilidade e bem-estar numa esfera podem favorecer a experiência vivida na outra (Chan et al., 2020; Greenhaus & Powell, 2006).

Por contraste, quando esse equilíbrio falha, o impacto negativo sobre a satisfação surge de forma clara em ambas as gerações. Nesses casos, o trabalho tende a ser associado a cansaço, *stress*, dificuldade em desligar, desgaste emocional e, por vezes, intenção de saída. Esta dinâmica pode ser compreendida, em primeiro lugar, à luz da literatura sobre *WLC*, que mostra que a incompatibilidade entre exigências de diferentes papéis tende a agravar o conflito entre domínios e a reduzir a satisfação laboral (Allen et al., 2020; Amstad et al., 2011; Greenhaus & Beutell, 1985). Complementarmente, esta leitura pode também ser aprofundada a partir da Teoria do Stress de Lazarus e Folkman (1984), na medida em que o desequilíbrio parece ser vivido pelos participantes como uma ameaça aos seus recursos e à sua capacidade de lidar adequadamente com as exigências do quotidiano (Sonnentag et al., 2023).

Na Geração Y, essa pressão surge sobretudo associada ao conflito entre papéis, uma vez que o trabalho interfere com a vida familiar e dificulta as respostas às exigências da vida pessoal (Allen et al., 2020; Greenhaus & Beutell, 1985). Na Geração Z, por sua vez, o desequilíbrio aparece mais associado à exaustão mental e à invasão da esfera pessoal, comprometendo o bem-estar, a capacidade de recuperação e a perceção de controlo sobre o tempo pessoal (Sonnentag et al., 2023). Deste modo, observa-se que o desequilíbrio assume contornos psicológicos distintos: na Geração Y, manifesta-se sobretudo através de um sentimento de culpa face às responsabilidades familiares; na Geração Z, é experienciado como uma erosão da energia, do bem-estar e da autonomia pessoal, reforçando a natureza subjetiva e contextual do *WLB* defendida por Casper et al. (2018).

5.4. Diferenças intergeracionais

A análise comparativa permite concluir que as diferenças entre a Geração Y e a Geração Z não residem tanto na valorização do *WLB* e da satisfação no trabalho, mas sobretudo na forma como estas dimensões são interpretadas, hierarquizadas e vividas. Em ambas as gerações, o *WLB* surge como uma condição relevante da experiência laboral, sendo valorizadas dimensões como ambiente de trabalho favorável, apoio da chefia, oportunidades de carreira, flexibilidade horária e possibilidade de trabalho remoto na construção do equilíbrio e da satisfação profissional (Waworuntu et al., 2022).

Contudo, os resultados sugerem que as diferenças observadas não devem ser explicadas apenas pela pertença geracional. Na Geração Y, o maior peso das responsabilidades familiares e parentais ajuda a compreender a centralidade atribuída à gestão do tempo, à presença no espaço doméstico e à sustentabilidade do trabalho no dia a dia, em linha com estudos que mostram que a perceção de *WLB* entre millennials é influenciada pela fase de vida, pelas responsabilidades familiares e pelo contexto organizacional (Bennett et al., 2017; Bouwmeester et al., 2021). Além disso, a maior permanência nas organizações, mesmo perante sinais de insatisfação ou desgaste, pode ser interpretada à luz da literatura sobre *job embeddedness*, segundo a qual a decisão de permanecer não depende apenas da satisfação laboral, mas também dos vínculos existentes, do ajustamento à organização e dos sacrifícios percebidos associados à mudança (Fuchs, 2022; Fuchs et al., 2022).

Na Geração Z, a maior valorização da flexibilidade, do bem-estar e da proteção da vida pessoal parece refletir não apenas a pertença geracional, mas também uma fase marcada pela entrada ou consolidação no mercado de trabalho e por menor presença de encargos familiares (Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021). Em comparação com a Geração Y, os participantes da Geração Z revelam menor tolerância a contextos percecionados como invasivos, rígidos ou pouco compatíveis com o bem-estar pessoal, aproximando-se da literatura que associa a satisfação dos trabalhadores mais jovens ao crescimento profissional, ao valor atribuído às tarefas e às condições de trabalho (Kim et al., 2024). Além disso, a maior disponibilidade para procurar alternativas quando o trabalho compromete a autonomia, a flexibilidade e a qualidade de vida é coerente com estudos que mostram que, na Geração Z, a intenção de permanência depende do alinhamento entre preferências de trabalho, autonomia percebida e condições flexíveis (Salem, 2025; Waworuntu et al., 2022).

Assim, os resultados indicam que as diferenças entre a Geração Y e a Geração Z são relevantes, mas não devem ser lidas como fronteiras fixas entre grupos homogéneos. Mais do que categorias rígidas, as gerações surgem neste estudo como enquadramentos úteis para compreender prioridades, expectativas e formas distintas de atribuir significado ao trabalho, ao *WLB* e à satisfação profissional. Esta leitura reforça a importância de interpretar as diferenças intergeracionais de forma contextualizada, considerando não apenas a pertença geracional, mas também a fase de vida, as responsabilidades familiares, o momento de carreira e as condições organizacionais vividas pelos participantes, em linha com as recomendações de leitura crítica e contextualizada propostas pela literatura (Costanza & Finkelstein, 2015; Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021).

6. Conclusão

A presente investigação surge num momento de reflexão sobre a sustentabilidade das relações laborais, em que a coexistência de diferentes gerações e as transformações organizacionais e tecnológicas no trabalho exigem uma nova compreensão sobre o bem-estar dos trabalhadores (Allen & French, 2023; Casper et al., 2018). Neste sentido, o principal objetivo deste estudo foi compreender como é percecionada a relação entre o *WLB* e a satisfação no trabalho a partir de uma perspetiva intergeracional, com foco nas Gerações Y e Z.

Os dados evidenciam que o *WLB* assume um papel importante na forma como o trabalho é vivido, avaliado e sustentado ao longo do tempo. Do mesmo modo, os resultados mostram que o *WLB* e a satisfação no trabalho são percecionados como dimensões estreitamente relacionadas, ainda que essa relação possa ser vivida e interpretada de forma distinta entre os dois grupos geracionais estudados (Aruldoss et al., 2022; Haar et al., 2014; Susanto et al., 2022).

A principal conclusão deste estudo mostra que, mais do que na valorização do equilíbrio em si, as diferenças geracionais evidenciam-se na forma como este é vivido e articulado com a experiência profissional. De acordo com o material empírico recolhido, a Geração Y tende a encarar o *WLB* como uma ferramenta de viabilidade do quotidiano, em que a satisfação é mantida através da gestão eficaz de papéis, da procura de estabilidade e da sustentabilidade da experiência profissional (Bennett et al., 2017; Bouwmeester et al., 2021; Fuchs et al., 2022). A Geração Z, por sua vez, evidencia uma relação mais exigente com o equilíbrio, valorizando a flexibilidade, a autonomia e a proteção do bem-estar como condições relevantes da experiência laboral (Salem, 2025; Schroth, 2019; Waworuntu et al., 2022). Assim, o desequilíbrio não afeta apenas a logística diária, mas também a forma como os trabalhadores avaliam a organização e ponderam a sua permanência, sobretudo quando o trabalho deixa de respeitar a vida pessoal, a autonomia e o equilíbrio entre domínios (Fuchs et al., 2022; Salem, 2025).

Neste sentido, o estudo não permite concluir que uma geração atribua maior valor ao *WLB* e à satisfação no trabalho do que outra. Mostra, antes, que ambas reconhecem a importância destas dimensões, embora lhes atribuam significados distintos, influenciados não só pela pertença geracional, mas também pela fase de vida, pela situação familiar e pelo momento profissional em que os trabalhadores se encontram (Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021).

6.1. Contributos Teóricos e Práticos

No que concerne aos contributos teóricos, o presente estudo contribui para reforçar a compreensão do *WLB* e da satisfação no trabalho enquanto conceitos subjetivos, em que os significados atribuídos não são homogéneos e devem ser interpretados consoante o contexto em que são vividos (Casper et al., 2018; Kalliath & Brough, 2008). A investigação evidencia que a análise geracional é uma lente útil para compreender estas interpretações, corroborando a ideia de que o equilíbrio é fundamental para a qualidade da experiência laboral nas novas gerações (Tan & Chin, 2023). Contudo, o contributo central reside em mostrar que as diferenças entre Geração Y e Geração Z surgem menos ao nível da valorização global do *WLB* e da satisfação, e mais ao nível dos significados atribuídos ao equilíbrio, dos fatores que sustentam a satisfação e dos limiares de tolerância ao desequilíbrio. Os resultados apontam ainda para a necessidade de uma leitura intergeracional não determinista, capaz de integrar simultaneamente fatores como fase de vida, situação familiar e momento profissional, em linha com as recomendações de Ravid et al. (2025) e Rudolph et al. (2021).

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem implicações relevantes para a GRH, ao mostrarem que o *WLB* é um antecedente relevante da satisfação, do bem-estar e da permanência dos trabalhadores na organização (Aruldoss et al., 2022; Haar et al., 2014; Susanto et al., 2022). Neste sentido, torna-se importante que as organizações promovam políticas de flexibilidade efetivamente acessíveis e apoiadas pela liderança, uma vez que a promoção do *WLB* depende não apenas da existência formal de práticas organizacionais, mas também das condições concretas de acesso, da gestão das fronteiras entre domínios e do suporte no contexto de trabalho (Allen et al., 2021; Brough et al., 2020; Casper et al., 2025).

Assim, ganham relevância medidas como maior previsibilidade na elaboração dos horários, proteção efetiva da desconexão, flexibilidade temporal em funções onde o teletrabalho não é possível e práticas de liderança mais sensíveis às diferentes fases de vida e necessidades dos trabalhadores (Allen et al., 2021; Brough et al., 2020). Os dados sugerem ainda que contextos organizacionais mais atentos à conciliação familiar poderão responder melhor às necessidades de parte dos trabalhadores da Geração Y, enquanto medidas centradas na proteção do bem-estar, da energia e da vida pessoal tendem a ser mais relevantes para muitos trabalhadores da Geração Z (Bouwmeester et al., 2021; Salem, 2025).

Em suma, os dados sugerem que o futuro da gestão de recursos humanos não passa pela uniformização das políticas de equilíbrio, mas antes pelo reconhecimento de necessidades diferenciadas e pela adaptação das práticas organizacionais aos contextos reais em que o trabalho é realizado.

6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Apesar dos contributos alcançados, este estudo padece de algumas limitações que é necessário reconhecer. Em primeiro lugar, tratando-se de uma investigação qualitativa, baseada numa amostra de 20 participantes, os resultados não pretendem ser generalizáveis em termos estatísticos, mas antes contribuir para uma compreensão aprofundada e contextualizada das perceções dos participantes. Ainda assim, a dimensão da amostra e a seleção dos participantes através de amostragem não probabilística por conveniência, complementada pontualmente pelo método bola de neve, podem limitar a diversidade de experiências e perfis representados no estudo.

Em segundo lugar, os participantes pertencem a diferentes setores de atividade e contextos profissionais, o que introduz a possibilidade de influência de culturas organizacionais distintas que esta investigação não procurou isolar por completo.

Importa ainda sublinhar a relativa homogeneidade da amostra da Geração Z, cujos participantes têm idades muito próximas, encontram-se maioritariamente em início de carreira e não têm filhos. Estas características limitam a compreensão da diversidade interna desta geração e da eventual influência de diferentes etapas de vida ou responsabilidades familiares nas perceções estudadas.

Outro aspeto a considerar prende-se com a natureza interpretativa da análise qualitativa. Embora a análise de conteúdo tenha sido conduzida de forma sistemática, a codificação e interpretação dos dados dependeram da leitura da investigadora. Por fim, o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal impede perceber em que medida estas perceções se alteram ao longo do tempo ou se correspondem a características permanentes de cada uma das gerações.

Como sugestões futuras, considera-se pertinente a realização de estudos quantitativos com amostras mais amplas e diversificadas, de forma a testar a consistência dos padrões aqui identificados e permitir uma maior generalização de resultados. Seria também relevante desenvolver estudos longitudinais, de forma a acompanhar as expectativas e perceções dos indivíduos ao longo de diferentes fases da vida, permitindo uma compreensão mais profunda da evolução das prioridades associadas ao *WLB* e à satisfação no trabalho (Ravid et al., 2025; Rudolph et al., 2021). Por último, poderá ser útil a análise da eficácia de políticas de equilíbrio específicas em diversos setores de atividade, com particular enfoque nos contextos profissionais em que o trabalho remoto ou a flexibilidade horária são mais difíceis de aplicar.

Referências Bibliográficas

Allen, T. D., & French, K. A. (2023). Work-family research: A review and next steps. *Personnel Psychology, 76*(2), 437–471. https://doi.org/10.1111/peps.12573

Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. Journal of Applied Psychology, 105(6), 539–576. https://doi.org/10.1037/apl0000442

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

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169. https://doi.org/10.1037/a0022170

Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research, 19*(2), 240–271. https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002

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

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology, 32*(4), 314–332. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192

Bernini, C., & Tampieri, A. (2026). Disentangling job satisfaction: The roles of monetary and non-monetary factors across job types and income levels. *British Journal of Industrial Relations, 64*(1), 52–75. https://doi.org/10.1111/bjir.70013

Bolli, T., & Pusterla, F. (2025). How working from home affects job satisfaction: Shedding light on the mechanisms. *Computers in Human Behavior Reports, 20*, Article 100793. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100793

Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L., & Ruotsalainen, R. (2021). Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies. *German Journal of Human Resource Management, 35*(1), 6–32. https://doi.org/10.1177/2397002220952738

Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). *Work-Life Balance*: Definitions, causes, and consequences. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (pp. 473–487). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20

Casper, W. J., Hyde, S. A., Smith, S. G., Amirkamali, F., & Wayne, J. H. (2025). How effective are *Work-Life Balance* policies? The importance of inclusion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 12*, 73–108. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-050544

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

Chan, X. W., Kalliath, P., Chan, C., & Kalliath, T. (2020). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work–family enrichment and job-related well-being. *Stress and Health, 36*(1), 97–104. https://doi.org/10.1002/smi.2918

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

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., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept? *Acta Psychologica, 241*, 104059. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

Dimock, M. (2019, January 17). *Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

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

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2023). Use of flexible work practices and employee outcomes: The role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization, 29*(5), 833–853. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44

French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2020). Formal and informal supports for managing work and family. *Current Directions in Psychological Science, 29*(2), 207–216. https://doi.org/10.1177/0963721420906218

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

Fuchs, R. M. (2022). Links, fit or sacrifice: Job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics, 31*(2), 160–175. https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0156

Fuchs, R. M., Morales, O., & Timaná, J. S. (2022). Work-life balance and work values as antecedents of job embeddedness: The case of Generation Y. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 35*(4), 501–515. https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2022-0015

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

Godinho-Bitencourt, R., Pauli, J., & Costenaro-Maciel, A. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales, 35*(153), 388–398. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266

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

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

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*(3), 361–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Henriques, C. S., & Samagaio, A. (2025). Impact of *stress*, job satisfaction, *Work-Life Balance* and telework on auditors' job performance: A PLS-SEM and fsQCA approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12*(2), 328–350. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2024-0135

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 87–96. (Original work published 1968)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

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

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

Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., & Barnes, T. S. (2024). The role of attitudes in work behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*, 221–250. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-101022-101333

Kauppila, O.-P. (2025). Revisiting the relationships between leadership and job satisfaction. *European Management Review, 22*(1), 256–270. https://doi.org/10.1111/emre.12637

Khateeb, F. R. (2021). Work life balance - A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal, 23*(1), 27–55. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_3.pdf

Kim, E., Kim, H., & Lee, T. (2024). How are new nurses satisfied with their jobs? From the work value perspective of Generations Y and Z nurses. *BMC Nursing, 23*, Article 252. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01928-7

Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior: Time in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 79–94). Wiley.

Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization* (Vol. 1, pp. 535–572). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-017

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

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65–76. https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011

Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 385–401. https://doi.org/10.1002/job.2234

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

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., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), 139–157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Mayangdarastri, S., & Khusna, K. (2020). Retaining millennials engagement and wellbeing through career path and development. *Journal of Leadership in Organizations, 2*(1). https://doi.org/10.22146/jlo.46767

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689–725. https://doi.org/10.1002/job.695

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

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology, 36*(6), 945–967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Salem, M. R. M. (2025). Designing future-ready workplaces: How Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal, 11*, Article 211. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2

Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal, 16*(3), 45–54. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1179303.pdf

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

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 363–382. https://doi.org/10.1002/job.147

Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology, 76*(2), 473–510. https://doi.org/10.1111/peps.12572

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452231549

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 906876. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876

Tan, S. H. E., & Chin, G. F. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing, 22*, Article 88. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2

Wandhe, P., Dabre, K. A., Gaiki, A., Sirkirwar, S., Shirke, V., Deshmukh, P., & Reshimbagh, R. M. (2024). The new generation: Understanding millennials and Gen Z. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 11*(1). https://www.jetir.org/papers/JETIR2401713.pdf

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Waworuntu, E. C., Mandagi, D. W., & Pangemanan, A. S. (2022). Work–life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society, 10*(2), 384–398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance. *Personnel Psychology, 70*(1), 167–210. https://doi.org/10.1111/peps.12132

Wiese, C. W., Dormann, C., Vaziri, H., Tay, L., Wille, B., Chen, J., Moran, L. H., & Li, Y. (2025). Happy work, happy life? A replication and comparison of the longitudinal effects between job and life satisfaction using continuous time meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 46*(4), 487–511. https://doi.org/10.1002/job.2861

Yang, X., Kong, X., Qian, M., Zhang, X., Cheng, X., Feng, L., & Sun, X. (2024). The effect of work-family conflict on employee well-being among physicians: The mediating role of job satisfaction and work engagement. *BMC Psychology, 12*, Article 530. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02026-8

Apêndices

Apêndice A

Guião de Entrevista

A presente entrevista insere-se no âmbito da dissertação de mestrado intitulada *"Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Uma Análise Intergeracional"*, desenvolvida no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho.

O presente estudo foca-se em estudar a relação entre os conceitos de *Work-Life Balance* e satisfação no trabalho, e como esta relação pode ser influenciada pela pertença geracional dos trabalhadores à geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) e à geração Z (nascidos entre 1997 e 2012).

A sua participação é voluntária e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. Com a sua autorização, a entrevista será gravada em formato áudio, apenas para efeitos de transcrição e análise dos dados.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Questões Sociodemográficas

Data Entrevista:

Número Entrevista:

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

Questões da Entrevista

Bloco I – *Work-Life Balance*

1. O que entende por *Work-Life Balance* (equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal)? Pode exemplificar?
2. Atualmente, em que medida consegue manter esse equilíbrio?
3. De que forma a sua vida pessoal influencia o cumprimento das suas obrigações profissionais? Pode dar exemplos?
4. E de que forma a sua vida profissional influencia o cumprimento dos seus encargos pessoais? Pode dar exemplos?
5. Na sua perspetiva, de que forma a vida profissional e a vida pessoal devem articular-se para que exista equilíbrio? Para tal, as esferas profissional e pessoal devem ser mantidas em separado ou pode existir complementaridade entre ambas?
6. Que domínio da sua vida assume maior relevância nesta fase, e que fatores explicam essa hierarquização?
7. Quais os aspetos do dia a dia, laborais e pessoais, que mais dificultam o equilíbrio entre as duas esferas? Pode dar exemplos?
8. Por outro lado, quais os aspetos de ambas as esferas que mais contribuem na facilitação do equilíbrio? Pode dar exemplos?
9. Sente que, em algum momento, já sacrificou compromissos pessoais em prol do seu trabalho? E vice-versa? Considera que já sacrificou propostas profissionais devido às suas responsabilidades pessoais? Fê-lo porquê?

Bloco II – Satisfação no Trabalho

10. De um modo geral, como avalia a sua satisfação com o trabalho que desempenha atualmente? Porquê?
11. Quais os aspetos do seu trabalho que mais contribuem para a sua satisfação profissional?
12. Quais os aspetos no seu trabalho que influenciam negativamente a sua satisfação?
13. Na sua opinião, o que é mais importante para se sentir satisfeito(a) no trabalho?

Bloco III – Relação entre *Work-Life Balance* e Satisfação no Trabalho

14. Na sua perspetiva, de que forma o equilíbrio entre vida profissional e pessoal influencia a sua satisfação no trabalho?

15. Pode dar exemplos de situações em que a perceção de equilíbrio teve impacto positivo na sua satisfação ou bem-estar profissional?
16. E situações em que um desequilíbrio afetou negativamente a sua satisfação?

Bloco IV – Perspetiva Intergeracional e Reflexão Final

17. Na sua opinião, existem diferenças entre gerações no modo como encaram o trabalho e o *Work-Life Balance*?
18. De que forma a sua pertença geracional influencia as suas expectativas relativamente ao trabalho e ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?
19. Há algum aspeto relevante sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal ou sobre a satisfação no trabalho que considere importante acrescentar? Por exemplo, na sua opinião, que papel deve ter a organização na promoção do *Work-Life Balance*?

Apêndice B

Folha de Informação ao Participante e Declaração de Consentimento Informado

Folha de Informação ao Participante

A presente investigação académica, intitulada *"Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: uma análise intergeracional"*, é desenvolvida no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho.

O estudo tem como principal objetivo compreender de que forma o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (*Work-Life Balance*) se relaciona com a satisfação no trabalho, analisando possíveis diferenças nas perceções de trabalhadores pertencentes à Geração Y e à Geração Z.

Desta forma, são considerados elegíveis para o estudo trabalhadores pertencentes à Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) ou à Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012), que se encontrem atualmente empregados e que possuam uma antiguidade na organização de, pelo menos, 6 meses.

A recolha de dados será realizada através de um questionário sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada, sujeita a gravação em áudio, exclusivamente para efeitos de transcrição e análise científica. A participação é totalmente voluntária, podendo o/a participante interromper a entrevista ou desistir do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima. Os dados serão codificados, garantindo que a identidade dos participantes não será revelada em qualquer fase do estudo. A informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos.

A investigação é orientada pela Professora Doutora Regina Leite.

Para qualquer esclarecimento adicional, poderá contactar a investigadora através do endereço de e-mail: mariasampaio3002@gmail.com

Caso concorde em participar no estudo, deverá ler e assinar a Declaração de Consentimento Informado.

Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____, declaro que fui informado(a) sobre os objetivos e procedimentos do estudo intitulado *"Work-Life Balance e Satisfação no Trabalho: Uma Análise Intergeracional"*, desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho.

Ao participar no referido estudo, compreendo que:

- A minha participação é voluntária, pelo que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo;
- Tenho o direito de colocar à investigadora qualquer questão acerca do estudo;
- A gravação áudio da entrevista é realizada somente para fins de transcrição e será preservada somente durante a realização do estudo, sendo eliminada no final do mesmo;
- Apenas a autora da investigação terá acesso ao áudio e à transcrição integral da entrevista;
- A minha identidade será preservada e todas as informações recolhidas serão utilizadas, somente, para fins académicos;
- Este documento será conservado de forma segura pela autora da investigação e será destruído no final.

Considerando-me devidamente informado/a, declaro que aceito participar no estudo e autorizo a gravação áudio da minha voz durante a entrevista realizada no âmbito do mesmo.

Assinatura do/a Participante: _____

Data: _____ / _____ / _____

Assinatura da Investigadora: _____

Data: _____ / _____ / _____

Apêndice C

Tabela de fundamentação teórica das questões da entrevista

Tabela C1

Fundamentação Teórica das Questões do Guião de Entrevista

Questões da entrevista	Objetivo analítico	Fundamentação teórica
1. O que entende por *Work-Life Balance* (equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal)?	Compreender o significado atribuído ao *Work-Life Balance* pelos participantes.	Allen & French (2023); Brough et al. (2020); Casper et al. (2018); Greenhaus & Allen (2011); Guest (2002); Kalliath & Brough (2008); Khateeb (2021); Kirchmeyer (2000); Wayne et al. (2017).
2. Atualmente, em que medida consegue manter esse equilíbrio?	Analisar a perceção subjetiva do equilíbrio entre os domínios profissional e pessoal.	Casper et al. (2018); Greenhaus & Allen (2011); Kalliath & Brough (2008); Khateeb (2021); Kirchmeyer (2000); Wayne et al. (2017).
3. De que forma a sua vida pessoal influencia o cumprimento das suas obrigações profissionais?	Analisar a interferência da vida pessoal no desempenho profissional.	Allen et al. (2020); Frone et al. (1992); Greenhaus & Beutell (1985); Michel et al. (2011).
4. De que forma a sua vida profissional influencia o cumprimento dos seus encargos pessoais?	Analisar a interferência do trabalho na vida pessoal.	Allen et al. (2020); Amstad et al. (2011); Frone et al. (1992); Greenhaus & Beutell (1985); Michel et al. (2011).
5. Na sua perspetiva, de que forma a vida profissional e a vida pessoal devem articular-se para que exista equilíbrio?	Compreender as estratégias individuais de articulação entre os domínios de vida.	Ashforth et al. (2000); Edwards & Rothbard (2000); Greenhaus & Allen (2011); Khateeb (2021); Kossek & Michel (2011); Kreiner et al. (2009).
6. Que domínio da sua vida assume maior relevância nesta fase, e que fatores explicam essa hierarquização?	Analisar a orientação de prioridades entre os domínios profissional e pessoal.	Allen & French (2023); Casper et al. (2018); Greenhaus & Allen (2011); Kalliath & Brough (2008); Michel et al. (2011).
7. Quais os aspetos do dia a dia, laborais e pessoais, que mais dificultam o equilíbrio entre as duas esferas?	Identificar fatores dificultadores do *Work-Life Balance*.	Allen et al. (2021); Allen et al. (2020); Amstad et al. (2011);

Questões da entrevista	Objetivo analítico	Fundamentação teórica
		Michel et al. (2011); Wang et al. (2021); Waworuntu et al. (2022).
8. Por outro lado, quais os aspetos, laborais e pessoais, que mais contribuem para a facilitação do equilíbrio?	Identificar fatores facilitadores do *Work-Life Balance*.	Brough et al. (2020); Casper et al. (2025); Ferdous et al. (2023); French et al. (2020); Kossek & Michel (2011); Lapierre et al. (2018); Wang et al. (2021).
9. Sente que, em algum momento, já sacrificou compromissos pessoais em prol do trabalho ou vice-versa?	Analisar estratégias de ajustamento, compensação e sacrifício entre os domínios de vida.	Edwards & Rothbard (2000); Frone et al. (1992); Greenhaus & Allen (2011); Greenhaus & Beutell (1985); Khateeb (2021); Kirchmeyer (2000).
10. De um modo geral, como avalia a sua satisfação com o trabalho que desempenha atualmente?	Avaliar o nível global de satisfação no trabalho.	Judge et al. (2017); Kammeyer-Mueller et al. (2024); Locke (1976); Spector (1997).
11. Quais os aspetos do seu trabalho que mais contribuem para a sua satisfação profissional?	Identificar os principais determinantes da satisfação no trabalho.	Bernini & Tampieri (2026); Bolli & Pusterla (2025); Hackman & Oldham (1976); Herzberg (2003); Judge et al. (2017); Kauppila (2025); Spector (1997).
12. Quais os aspetos no seu trabalho que influenciam negativamente a sua satisfação?	Identificar fontes de insatisfação no trabalho.	Bolli & Pusterla (2025); Herzberg (1959); Herzberg (2003); Judge et al. (2017); Kammeyer-Mueller et al. (2024); Kauppila (2025); Sonnentag et al. (2023).
13. Na sua opinião, o que é mais importante para se sentir satisfeito(a) no trabalho?	Compreender os critérios subjetivos de satisfação profissional.	Hackman & Oldham (1976); Herzberg (1959); Judge et al. (2017); Locke (1976); Spector (1997).
14. Na sua perspetiva, de que forma o equilíbrio entre vida profissional e pessoal influencia a sua satisfação no trabalho?	Analisar a relação entre *Work-Life Balance* e satisfação no trabalho.	Aruldoss et al. (2022); Ferdous et al. (2023); Haar et al. (2014); Henriques & Samagaio (2025); Susanto et al. (2022).

Questões da entrevista	Objetivo analítico	Fundamentação teórica
15. Pode dar exemplos de situações em que a perceção de equilíbrio teve impacto positivo na sua satisfação?	Compreender os efeitos positivos do equilíbrio na satisfação profissional.	Chan et al. (2020); Greenhaus & Allen (2011); Greenhaus & Powell (2006); Haar et al. (2014); Lapierre et al. (2018); Wayne et al. (2017).
16. E situações em que um desequilíbrio afetou negativamente a sua satisfação?	Analisar as consequências negativas do desequilíbrio na satisfação profissional.	Allen et al. (2020); Amstad et al. (2011); Greenhaus & Beutell (1985); Haar et al. (2014); Michel et al. (2011); Sonnentag et al. (2023); Yang et al. (2024).
17. Na sua opinião, existem diferenças entre gerações no modo como encaram o trabalho e o *WLB*?	Identificar perceções sobre diferenças intergeracionais na valorização do trabalho e do equilíbrio entre domínios.	Costanza & Finkelstein (2015); Costanza et al. (2012); Costanza et al. (2023); Kim et al. (2024); Kupperschmidt (2000); Ravid et al. (2025); Rudolph et al. (2021); Schroth (2019); Tan & Chin (2023); Waworuntu et al. (2022).
18. De que forma a sua pertença geracional influencia as suas expectativas relativamente ao trabalho e ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	Analisar a influência da pertença geracional nas expectativas face ao trabalho e ao equilíbrio entre domínios.	Costanza & Finkelstein (2015); Dimock (2019); Gabrielova & Buchko (2021); Godinho-Bitencourt et al. (2019); Kim et al. (2024); Mayangdarastri & Khusna (2020); Ravid et al. (2025); Rudolph et al. (2021); Schroth (2019); Schwieger & Ladwig (2018); Smola & Sutton (2002); Tan & Chin (2023); Wandhe et al. (2024); Waworuntu et al. (2022).
19. Na sua opinião, que papel deve ter a organização na promoção do *WLB*?	Papel da organização na promoção do *WLB*	Allen et al. (2021); Brough et al. (2020); Casper et al. (2025); Kossek & Michel (2011); Waworuntu et al. (2022).

Apêndice D

Matriz de Operacionalização da investigação

Tabela D1

Matriz de Operacionalização da Investigação

Objetivos específicos	Questões do guião da entrevista
Explorar as perceções e os significados atribuídos ao *WLB* por trabalhadores das Gerações Y e Z	Q1 – O que entende por *WLB*? Q2 – Atualmente, em que medida consegue manter esse equilíbrio? Q3 – Interferência da vida pessoal no trabalho. Q4 – Interferência do trabalho na vida pessoal. Q5 – Separação ou complementaridade entre esferas? Q7 – Aspetos que dificultam o equilíbrio. Q8 – Aspetos que facilitam o equilíbrio Q9 – Sacrifícios e ajustamentos entre domínios.
Compreender a forma como os trabalhadores das gerações Y e Z percecionam a sua satisfação no trabalho	Q10 – Avaliação geral da satisfação no trabalho. Q11 – Aspetos que contribuem para a satisfação laboral. Q12 – Aspetos que influenciam negativamente a satisfação. Q13 – Fatores mais importantes para a satisfação.
Analisar a relação entre o *WLB* e a satisfação no trabalho a partir da experiência subjetiva dos trabalhadores de cada geração	Q14 – Influência do *WLB* na satisfação no trabalho. Q15 – Exemplos de impacto positivo do equilíbrio. Q16 – Exemplos de impacto negativo do desequilíbrio.
Identificar eventuais diferenças intergeracionais nas perceções sobre a relação entre *WLB* e satisfação no trabalho	Q17 – Diferenças geracionais na forma de encarar o trabalho e o *WLB.* Q18 – Relação entre expectativas e geração. Q19 – Papel da organização na promoção do *WLB.*