Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Flávia Carina Gonçalves Fernandes

Work-Life Balance e Gestão de Carreiras: O caso das Gerações Y e Z

abril de 2025

Work-Life Balance e Gestão de Carreiras: O caso das Gerações Y e Z

Flávia Carina Gonçalves Fernandes

UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Flávia Carina Gonçalves Fernandes

Work-Life Balance e Gestão de Carreiras: O caso das Gerações Y e Z

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Gaio Santos

abril de 2025

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
CC BY

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

Agradecimentos

Esta dissertação marca o fim de uma etapa importante e trabalhosa, a qual teria sido mais difícil sem o apoio daqueles que me acompanharam. Assim, é necessário agradecer-lhes.

Aos meus pais, agradeço-lhes por serem a minha maior base de apoio e pelos sacrifícios que fazem por mim. Esta conquista também é deles.

À minha família, especialmente aos meus avós, agradeço por me permitirem viver num ambiente acolhedor, seguro, feliz e com muito apoio, o que, sem dúvida, contribuiu para o meu sucesso académico em todas as fases, incluindo nesta.

Às minhas amigas, principalmente à Beatriz e à Jessica ("Sejamos mestres nós já todas três, ai amigas."), à Joana Maria e à Maria João, agradeço por estarem sempre disponíveis para me ouvir, para me aconselhar e para me ajudar. São de destacar, igualmente, as amizades que fiz durante o meu percurso académico, e que tornaram o meu trajeto menos solitário, mais leve e mais bonito. As boas recordações que levo deste percurso devem-se, sobretudo, a elas.

Aos professores do *Happy* e d'O Esperto, agradeço a simpatia, a compreensão, a flexibilidade e o apoio que demonstraram de uma forma, ou de outra.

A todos os participantes deste estudo, agradeço a disponibilidade e a vontade de ajudar que demonstraram desde o momento em que foram contactados. Essa generosidade aqueceu-me o coração e foi essencial para a realização deste trabalho.

À Professora Doutora Gina, orientadora desta dissertação, agradeço profundamente a constante disponibilidade para me aconselhar e esclarecer as minhas dúvidas, bem como todo o trabalho, todo o esforço e a ajuda fulcral à realização deste trabalho.

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.

Resumo

Título: *Work-Life Balance* e Gestão de Carreiras: O Caso das Gerações Y e Z

A temática do *Work-Life Balance* tem vindo a assumir um interesse crescente, principalmente entre indivíduos mais jovens. Esta dissertação procura compreender como os indivíduos das duas gerações mais jovens do mercado de trabalho, nomeadamente a Geração Y e a Geração Z, percecionam o equilíbrio entre a vida e o trabalho, a sua posição face à gestão da sua carreira profissional e de que forma a sua vida pessoal e profissional se relacionam, procurando identificar semelhanças e/ou diferenças entre as duas gerações.

Foi adotada uma metodologia qualitativa, tendo sido os dados recolhidos através de 20 entrevistas semiestruturadas, realizadas a 10 pessoas da Geração Y e 10 pessoas da Geração Z. A amostra foi selecionada a partir de dois requisitos, nomeadamente ter nascido entre 1980 e 2010 e ter experiência profissional igual ou superior a um ano.

Os resultados revelam que a Geração Y demonstra uma tendência mais evidente para a priorização da vida pessoal, enquanto a Geração Z revela maior diversidade nas respostas, embora a maioria também afirme priorizar a vida pessoal. Os indivíduos da Geração Z aparentam ter maior facilidade em equilibrar as esferas profissional e pessoal que os participantes da Geração Y. Ambas as gerações concordam que ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional contribui para a satisfação no trabalho e para um melhor desempenho. Os indivíduos de ambas as gerações apresentam semelhanças relativamente à forma como gerem a sua carreira, preferindo, na sua maioria, praticar uma autogestão, demonstrando preferência por trajetos de carreira menos tradicionais, e preferindo carreiras do tipo *protean ou boundaryless*. Notou-se, todavia, uma maior aversão à *portfolio career*. Do mesmo modo, ambas as gerações percecionam enriquecimento bidirecional entre as esferas profissional e pessoal. A Geração Y sente o conflito vida-trabalho de forma mais marcada que a Geração Z. O conflito acontece, sobretudo, do lado profissional para o pessoal.

Palavras-chave: Equilíbrio Vida-Trabalho, Geração Y, Geração Z, Gestão de Carreira

Abstract

Title: Work-Life Balance and Career Management: The Case of Generations Y and Z

The theme of work-life balance has become increasingly important, particularly among younger individuals. This dissertation explores how individuals from the two youngest generations in the workforce—Generation Y and Generation Z—perceive the relationship between their personal and professional lives. It will examine how they manage their careers and seek to identify similarities and differences between these two generations regarding their approach to work-life balance.

This study used a qualitative methodology. Data was collected through 20 semi-structured interviews with 10 individuals from Generation Y and 10 from Generation Z. The sample was selected based on two criteria: participants must have been born between 1980 and 2010 and have at least one year of professional experience.

The results indicate that Generation Y tends to prioritize personal life more distinctly than Generation Z. However, Generation Z demonstrates a broader variety of responses, with the majority also emphasising the importance of personal life. Members of Generation Z appear to have an easier time balancing their professional and personal lives compared to those in Generation Y. Both generations agree that achieving a balance between personal and professional life leads to greater job satisfaction and enhanced performance.

Both generations show similar preferences in terms of career management. Most individuals prefer self-management and are interested in pursuing less traditional career paths, such as protean and boundaryless careers. However, both groups have a notable aversion to portfolio careers. Additionally, individuals from both generations acknowledge a reciprocal enrichment between their personal and professional lives. It is worth noting that Generation Y experiences work-life conflict more intensely than Generation Z. This conflict mainly arises from professional demands that encroach upon personal life.

Keywords: Career Management, Generation Y, Generation Z, Work-Life Balance

Índice

Agradecimentos iii
Resumo v
Abstract vi
Lista de abreviaturas ix
Índice de tabelas ix
Índice de apêndices ix
1. Introdução 1
2. Revisão de Literatura 3
2.1. Conceptualização de *Work-Life Balance* 3
2.2. Gestão de Carreiras: Indivíduo *versus* Organização 7
2.3. Autogestão de Carreira 9
2.4. *Work-life Balance* e Gestão de Carreiras 11
2.5. As diferenças geracionais: Enfoque nas gerações Y e Z 13
2.6. Geração Y 14
2.7. Geração Z 15
2.8. Gerações Y e Z: diferenças e semelhanças 18
2.9. Gerações Y e Z e *Work-Life Balance* 19
2.10. Gerações Y e Z e a Gestão de Carreira 20
3. Metodologia 22
3.1. Opções Metodológicas 22
3.2. Instrumentos 22
3.3. Procedimento de recolha de dados 22
3.4. Caracterização da amostra 23
3.5. Procedimentos para a análise de dados 25
4. Apresentação dos resultados 28
4.1. Equilíbrio vida-trabalho 28
4.1.1. Definição de equilíbrio vida-trabalho 28
4.1.2. Prioridades entre vida pessoal e trabalho 30
4.1.3. Desafios para manter equilíbrio 31
4.1.4. Políticas organizacionais de suporte ao equilíbrio 34
4.1.5. Impacto na satisfação e desempenho profissional 36
4.2. Gestão de Carreira 36

4.2.1. Desenvolvimento profissional e iniciativas individuais 36
4.2.2. Definição de gestão de carreira 39
4.2.3. Objetivos profissionais 40
4.2.4. Fatores críticos para o desenvolvimento profissional 43
4.2.5. Apoio organizacional 45
4.2.6. Tomada de decisão e influências na carreira 46
4.2.7. Preferência por permanência *versus* mudança de emprego 49
4.2.8. Trabalho único *versus* múltiplos empregos 50
4.3. Relação entre Vida-Trabalho e Carreira 51
4.3.1. Impacto da vida pessoal nas decisões profissionais 52
4.3.2. Impacto da vida profissional na vida pessoal 53
4.3.3. Benefícios da interseção entre trabalho e vida pessoal 54
4.3.4. Desafios e constrangimentos colocados pela interseção entre trabalho e vida pessoal 57
4.4. Diferenças e Semelhanças Geracionais 60
4.4.1. Características e valores geracionais no trabalho 60
4.4.2. Mudança de expetativas ao longo do tempo 63
4.5. Sugestões para a Sustentabilidade e Longevidade de Carreira 66
4.5.1. Recomendações para organizações sobre equilíbrio vida-trabalho e gestão de carreira 66
5. Conclusões 70
5.1. Contributos teóricos do estudo 70
5.1.1. Implicações para a prática da gestão de pessoas das Gerações Y e Z 74
5.2. Limitações do estudo 74
5.3. Pistas para estudos futuros 75
Referências bibliográficas 76
Apêndices 82

Lista de abreviaturas

CTF – Conflito Trabalho-Família
GCI - Gestão de Carreira Individual
WLB – *Work-life Balance* (Equilíbrio Trabalho-Vida)

Índice de tabelas

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica da Geração Y.....24
Tabela 2: Caracterização sociodemográfica da Geração Z.....25
Tabela 3: Grelha de análise de conteúdo.....26
Tabela 4: Definição de equilíbrio vida-trabalho.....29
Tabela 5: Perceção de equilíbrio vida-trabalho.....29
Tabela 6: Prioridades entre vida pessoal e trabalho.....31
Tabela 7: Necessidade de escolha entre esferas.....31
Tabela 8: Desafios para manter o equilíbrio vida-trabalho.....33
Tabela 9: Políticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho.....35
Tabela 10: Utilização das práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho.....36
Tabela 11: Iniciativas individuais de desenvolvimento profissional.....38
Tabela 12: Motivações para as iniciativas individuais de desenvolvimento profissional.....39
Tabela 13: Definição de Gestão de Carreira.....40
Tabela 14: Objetivos profissionais.....–.....43
Tabela 15: Fatores críticos para o desenvolvimento profissional.....44
Tabela 16: Políticas e práticas organizacionais de apoio ao desenvolvimento profissional.....46
Tabela 17: Influências na tomada de decisões profissionais.....48
Tabela 18: Preferência por mudança ou estabilidade.....49
Tabela 19: Preferência por um trabalho ou vários.....51
Tabela 20: Impacto da vida pessoal nas decisões profissionais.....53
Tabela 21: Impacto da vida profissional nas decisões pessoais.....54
Tabela 22: Benefícios da vida pessoal para a vida profissional.....55
Tabela 23: Benefícios da vida profissional para a pessoal.....57
Tabela 24: Constrangimentos da vida pessoal para a vida profissional.....59
Tabela 25: Constrangimentos da vida profissional para a vida pessoal.....60
Tabela 26: Caracterização das gerações na opinião dos entrevistados.....63
Tabela 27: Alteração das expetativas de carreira ao longo do tempo.....64
Tabela 28: Alteração das expetativas de equilíbrio vida-trabalho.....65
Tabela 29: Sugestões de políticas e práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho.....67
Tabela 30: Sugestões de políticas e práticas organizacionais de apoio à gestão de carreira.....69

Índice de apêndices

Apêndice A: Inquérito Sociodemográfico.....82
Apêndice B: Guião de Entrevista.....83
Apêndice C: Folha de Informação ao Participante e Declaração de Consentimento Informado.....86

1. Introdução

Atualmente, as pessoas esperam, cada vez mais, ter disponibilidade para se dedicarem a atividades de lazer e aproveitarem o tempo livre com os amigos e familiares. Assim, torna-se evidente a necessidade, por parte das organizações, de darem a devida relevância a esta questão, denominada, na literatura, de *Work-Life Balance* (WLB). Para Guest (2002) não existe uma definição exata para *Work-Life Balance*. O autor oferece diferentes definições para o tema: "tempo suficiente para satisfazer os compromissos tanto em casa, como no trabalho", "um equilíbrio percebido entre o trabalho e o resto da vida" (p. 263), numa perspetiva mais subjetiva e, finalmente, como definição objetiva, dá o exemplo das pessoas que trabalham muitas horas, tendo, portanto, um desequilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral.

A vida extralaboral é percecionada, neste estudo, como todos os aspetos fora do trabalho a que o indivíduo se dedica, nomeadamente a família, desporto, voluntariado, atos religiosos, descanso, viajar, entre outros. O equilíbrio entre diferentes esferas da vida pode ser percebido por diferentes pessoas de diversas maneiras.

Apesar de o equilíbrio vida-trabalho ser muito valorizado atualmente, existindo uma valorização crescente da vida pessoal e familiar, a carreira continua a ser um fator importante. Ora, a carreira de um indivíduo depende, cada vez mais, das decisões que por ele tomadas. A literatura aponta para uma tendência crescente para a autogestão de carreira, devido à instabilidade do mercado de trabalho, que os leva a adotar comportamentos proativos (Smale et al., 2019). Defende, igualmente, que a interferência da vida no trabalho, e vice-versa, é um problema cada vez mais valorizado, sendo que os *Millennials* e a Geração Z lhe atribuem ainda mais importância do que as gerações anteriores (Sánchez-Hernández et al., 2019).

Assim, o objetivo geral deste estudo é compreender a relação entre o Equilíbrio Vida-Trabalho e a Gestão de Carreira das duas gerações mais novas no mercado de trabalho: a Geração Y e a Geração Z. Os objetivos específicos são expressos nas seguintes questões de partida:

1. Qual das esferas (trabalho ou vida extralaboral) as pessoas das Gerações Y e Z priorizam?
2. Quais são os aspetos da vida extralaboral que têm mais interferência na carreira das pessoas das Gerações Y e Z?
3. Que implicações a vida extralaboral tem na gestão de carreira das pessoas das Gerações Y e Z, e vice-versa?

Não existem coortes definidos e universalmente aceites que delimitem as gerações. No que diz respeito ao intervalo de tempo que delimita a Geração Y, ou *Millennials*, a literatura aponta para várias

datas. Brown et al. (2009) concluíram que a literatura define que os primeiros nascimentos das pessoas desta geração aconteceram entre 1977 e 1981 e os finais entre 1994 e 2002. Wandhe et al. (2024) mencionam que os *Millennials* costumam ser descritos como nascidos entre o início dos anos de 1980 e meados dos anos de 1990. Neste estudo, irá ser adotado o intervalo adotado por McCrindle e Wolfinger (2010), mais precisamente entre 1980 e 1994. Tendo esse aspeto em conta, no momento em que este estudo está a ser realizado, mais precisamente entre 2024 e 2025, os *Millennials* têm de 29 a 45 anos.

Relativamente à Geração Z, através da pesquisa feita por Jayatissa (2023) compreende-se a vasta diversidade de intervalos presentes na literatura, que vai entre os anos de 1990 até 2015. A partir do referido estudo, verificou-se que o intervalo 1995-2010 tem um maior número de autores que o defende. No presente estudo, será tido em conta esse último intervalo (1995-2010), defendido, igualmente, por McCrindle e Wolfinger (2010), pelo que, no momento em que o estudo se processa, as pessoas da Geração Z têm entre 14 e 29 anos.

É relevante estudar as visões das referidas gerações, uma vez que a Geração Y é a geração predominante no mercado de trabalho, e a Geração Z a mais jovem nele presente (Chareewan et al., 2020), pelo que é do interesse das organizações saber o que esses indivíduos priorizam, de forma a conseguir dar resposta às suas necessidades e, consequentemente, garantir a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

Esta pesquisa atende a apelos feitos em vários estudos. Em primeiro lugar, atende ao dito por Greenhaus e Kossek (2014), que advogam que para se fazer uma análise do desenvolvimento de carreira é necessário analisar tanto a vida profissional, como a não profissional. Em segundo lugar, tem em conta o referido por Hirschi e colegas (2020), que aconselham a que, em futuras pesquisas, seja investigado como vários aspetos da autogestão de carreira, incluindo decisões e comportamentos de carreira, são afetados pelas condições extralaborais dos indivíduos. Por fim, a pesquisa atende, igualmente, ao que foi mencionado por Waworuntu e colegas (2022), nomeadamente que a literatura sobre a aplicação do *Work-Life Balance* nos colaboradores da Geração Z ainda é escassa.

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro consiste na Introdução, na qual são abordados os objetivos e a relevância do estudo. No segundo capítulo, consta a Revisão de Literatura, onde são abordados o *Work-Life Balance*, a Gestão de Carreiras e as Gerações Y e Z. O terceiro capítulo é referente à metodologia adotada e à recolha de dados. No quarto capítulo, é feita a apresentação dos resultados. O quinto capítulo consiste na discussão dos resultados e na conclusão, na qual constam os contributos e limitações deste estudo, assim como pistas para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceptualização de *Work-Life Balance*

A temática do *Work-Life Balance* (WLB) tem sido estudada há décadas, o que reflete a sua grande importância, tanto na ótica no indivíduo, como na visão das organizações. A sua significância deve-se à pressão que o trabalho tem vindo, cada vez mais, a exercer no indivíduo (Guest, 2002). Essa pressão pode decorrer das exigências inerentes aos cargos, que, segundo Guest (2002), conduz a horas alargadas de trabalho, que podem atingir horários noturnos e fins de semana, e que levam, por sua vez, à exaustão da pessoa e à falta de tempo de qualidade passado fora do trabalho. Essas consequências devem-se ao facto de o tempo e energia das pessoas serem limitados e, por isso, muitas vezes insuficientes para suprir as exigências dos diferentes papéis.

O *Work-Life Balance* (WLB) ou Equilíbrio Trabalho-Vida diz respeito ao equilíbrio que as pessoas procuram estabelecer entre a sua vida profissional e pessoal, conjugando as responsabilidades e objetivos inerentes ao trabalho com as necessidades pessoais, familiares e sociais, de forma a criar uma vida harmoniosa e com propósito (Bella, 2023). Alguns exemplos de práticas de WLB são a adoção de horários flexíveis, semana de trabalho reduzida a quatro dias, teletrabalho, *job sharing* ou partilha de funções, licença de parentalidade e apoio para os cuidados a crianças e a idosos (Beauregard & Henry, 2009).

A adoção de práticas de WLB resulta numa maior satisfação e bem-estar dos colaboradores, o que se traduz numa maior produtividade, maior retenção de colaboradores, maior lealdade, redução do absentismo (Bella, 2023) e melhoria da imagem da organização (Pace & Sciotto, 2021). Uma vida equilibrada traz às pessoas bem-estar físico e psicológico e permite-lhes ter relações mais sólidas e profundas com familiares e amigos (Bella, 2023). Assim, a adoção de práticas de WLB é benéfica tanto para os colaboradores, como para a organização, permitindo que ambos atinjam os seus objetivos, ao mesmo tempo que melhora a relação entre eles. Efetivamente, no estudo de Matilla-Santander et al. (2017), as razões mais populares para o descontentamento dos trabalhadores da União Europeia são o excesso de trabalho, o trabalho por turnos e a incapacidade de alterar os horários. Por esse motivo, é necessário que as organizações reconheçam a necessidade que os trabalhadores têm de conseguir dedicar tempo a outros aspetos da sua vida, e tentem identificar os seus interesses, de forma a ajudar o colaborador a conseguir um melhor equilíbrio.

Além das práticas que podem ser adotadas pelas organizações para melhor apoiar o equilíbrio vida-trabalho dos colaboradores, a literatura mostra, igualmente, que os indivíduos tendem, eles próprios, a socorrer-se de técnicas e atividades para tal. No estudo de Sturges (2012) verifica-se uma

grande variedade de técnicas utilizadas por colaboradores mais jovens para gerir o seu equilíbrio vida-trabalho, que a autora dividiu em três grupos: adaptações físicas, cognitivas e relacionais. Dentro das adaptações físicas encontram-se técnicas como sair do trabalho a tempo para poder dedicar-se a compromissos da vida pessoal, bem morar para perto do local de trabalho para reduzir o tempo de viagem para, por exemplo, poder chegar a casa mais cedo e estar mais tempo com os filhos. Nas adaptações cognitivas encontram-se técnicas como alterar a noção de equilíbrio vida-trabalho, na qual um indivíduo considera que ter equilíbrio é, por exemplo, ter mais tempo para a vida pessoal ao fim de semana, não se importando de não ter tempo para tal durante a semana, assim como sacrificar um equilíbrio vida-trabalho "ideal" numa fase inicial da carreira, para conseguir benefícios futuros. Nas adaptações relacionais mencionou-se, por exemplo, o ato de um indivíduo estabelecer ligações com pessoas que trabalhem o mesmo número de horas que ele próprio, para manter a perceção de que a sua noção de equilíbrio é normal.

A noção de equilíbrio, segundo Guest (2002), varia de pessoa para pessoa. Isto é, enquanto alguns indivíduos preferem passar mais tempo no trabalho, outros consideram que há equilíbrio quando conseguem priorizar a vida extralaboral. Essa preferência pode dever-se, por exemplo, à fase da carreira em que a pessoa se encontra e às características da sua vida extralaboral. As interrupções e interferências de uma esfera na outra podem levar ao chamado *Work-Life Conflict*, conhecido como conflito trabalho-família (CTF), que consiste num choque entre os papéis do trabalho e da vida pessoal e familiar, quando os requisitos do trabalho afetam a disponibilidade que um indivíduo tem para responder às responsabilidades da vida pessoal e vice-versa (Kossek & Lee, 2017). Dentro desse, a literatura incide, na maior parte dos casos, sobre o trabalho e a família.

O CTF é retratado por Greenhaus e Beutell (1985) como uma forma de conflito no qual "as pressões de papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto" (p.77). Este tipo de conflito pode trazer consequências negativas a nível pessoal, como uma deterioração do estado de saúde física e mental; a nível familiar, como uma degradação das relações e da felicidade familiares; e a nível profissional, como um decréscimo na satisfação com o trabalho e no compromisso organizacional (Kossek & Lee, 2017).

Porém, também se verifica que os diferentes papéis em diferentes esferas da vida podem melhorar-se mutuamente, chamando-se esse conceito de *Work-Family Enrichment* ou enriquecimento trabalho-vida (Greenhaus & Powell, 2006). Assim, acredita-se que ter responsabilidades, tanto no trabalho, como na vida familiar, pode trazer resultados positivos de três formas. Em primeiro lugar, assumir mais de um papel pode resultar em bem-estar, quando se soma as consequências boas que

resultam de ambos. Em segundo lugar, quando ocorre algum problema num dos papéis, o outro pode compensar os sentimentos negativos e servir como apoio emocional. Por exemplo, quando um dia corre mal no trabalho, passar algum tempo de qualidade com os filhos pode compensar os sentimentos de frustração e tristeza. Em terceiro lugar, é possível transferir competências e emoções entre papéis. Por exemplo, a gestão de conflitos que se aprende em casa com os filhos pode ser uma habilidade útil no ambiente de trabalho, assim como a felicidade de um lar estável e que forneça apoio pode permitir que a pessoa vá trabalhar com um melhor humor e que seja, por isso, mais produtivo no trabalho (Kossek & Lee, 2017). É importante reter que ambas as esferas podem ter influência uma na outra, sendo tanto o conflito, como o enriquecimento, bidirecionais.

A *Border Theory* (Clark, 2000) e a *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) foram desenvolvidas para contribuir para o estudo da dinâmica da criação e manutenção de fronteiras entre as esferas da vida e do trabalho (Matthews et al., 2010), assumindo que existem fronteiras físicas – como o local de trabalho -, temporais – como o horário de trabalho - e psicológicas – como comportamentos adotados num domínio - que separam a esfera do trabalho e a esfera da vida pessoal e familiar e que podem ser mais ou menos permeáveis (Clark, 2000; Karassvidou & Glaveli, 2015).

São usados dois termos na literatura de forma a definir dois tipos de aproximação às duas esferas: integração e segmentação. Por um lado, a integração é a tendência para permitir que os aspetos de uma esfera, como pensamentos e preocupações, entrem e interfiram na outra. Por outro lado, a segmentação é quando se mantém esses dois "mundos" separados, sem interferirem um no outro, não permitindo que haja permeabilidade entre fronteiras da vida (Kreiner, 2006), ou seja, não deixando que sentimentos ou funções pertencentes a uma das esferas interfiram nas responsabilidades e no tempo dispensado à outra esfera.

Deste modo, na integração, as fronteiras são mais permeáveis, pelo que existe pouca ou nenhuma distinção entre as esferas, uma vez que as atividades de uma podem ser interrompidas por atividades da outra. Um exemplo poderá ser quando a pessoa leva trabalho para casa e dedica-se a ele durante o tempo em que também se está a dedicar à família. Já na segmentação, as fronteiras são mais rígidas e impermeáveis. Nesta, a divisão entre o trabalho e a vida pessoal e familiar é clara e a pessoa não permite a mistura das funções que tem em cada esfera (Kreiner, 2006).

Ashforth e colegas (2000) reconhecem benefícios e desvantagens em ambas as abordagens. Por um lado, argumentam que a segmentação torna a transição entre fronteiras mais clara. Porém, ao mesmo tempo que a transição é mais clara, é também de maior amplitude, pelo que se torna psicologicamente mais difícil passar de um domínio para o outro. Já na integração, os autores

argumentam que a transição de um papel para outro não é tão abrupta, sendo mais fácil de ser exequível, embora isso torne mais difícil manter fronteiras entre os papéis, uma vez que existe interferência de uma parte na outra e podem existir interrupções de um papel durante o desempenho do outro (Ashforth et al., 2000).

A forma como os indivíduos estabelecem o equilíbrio entre a vida e o trabalho depende, segundo Karassvidou e Glaveli (2015), das suas características pessoais, da importância que atribuem a cada uma das esferas, de fatores contextuais e da sua preferência pela segmentação ou integração.

A literatura mostra que a manutenção do equilíbrio vida-trabalho pode ser mais desafiadora para algumas pessoas, do que para outras. Alguns autores defendem que o conflito entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal é mais sentido pelas mulheres, principalmente no que diz respeito à esfera familiar (Pace & Sciotto, 2021). Deste modo, uma grande parte opta por escolher trabalhos a tempo parcial (Matilla-Santander, 2017). Lappegård et al. (2017) reconhecem um crescente envolvimento dos homens na vida doméstica, porém, insuficiente, pois não tem vindo a avançar ao mesmo ritmo que a inserção da mulher no mercado de trabalho.

Além do género, também a fase da vida tem implicações na participação na vida familiar, sendo que as responsabilidades domésticas vão-se alterando ao longo da vida, aumentando durante a parentalidade, que traz uma preferência por uma redução do tempo de trabalho (Eurofound, 2012). Contudo, a vida pessoal não se resume à família, pelo que os trabalhadores que ainda não têm filhos continuam a ter outros fatores importantes além do trabalho, como a educação, serviço comunitário, vida social, saúde e bem-estar. Estes podem sentir dúvidas acerca da legitimidade de colocar os interesses dos colaboradores que têm filhos à frente dos seus (Rasmi & Kataria, 2021).

Outro conceito ligado ao de WLB, à *Border Theory* (Clark, 2000) e à *Boundary Theory* (Ashforth et al., 2000) é o de flexibilidade. Hill et al. (2008) definem a flexibilidade no trabalho como "a capacidade de os trabalhadores decidirem quando, onde e durante quanto tempo vão realizar tarefas relacionadas com o trabalho" (p. 152). No estudo de Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2008) concluiu-se que os colaboradores que tinham flexibilidade tinham um maior compromisso com a organização que aqueles que não tinham. Hill et al. (2008) dão exemplos de diferentes tipos de flexibilidade: flexibilidade de tempo (por exemplo, variar as horas de início e fim do dia de trabalho e ter um horário semanal reduzido), flexibilidade na estruturação do trabalho (por exemplo, ter a oportunidade de alternar entre carreiras e organizações), flexibilidade nos benefícios (por exemplo, poder escolher os benefícios mais adequados a si) e flexibilidade de local de trabalho (por exemplo, poder trabalhar a partir de casa, através do trabalho remoto ou híbrido).

Para Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2008) os tipos de flexibilidade oferecidos pelas organizações devem ser adequados aos seus colaboradores, uma vez que uma força de trabalho diversa pode não ter os mesmos interesses e necessidades. Por exemplo, colaboradores de idades diferentes podem precisar de tipos de flexibilidade diferentes. Esta é uma das várias razões que tornam importante, para as organizações, conhecer as características das gerações que compõem a sua força de trabalho.

A secção seguinte explora o conceito de gestão de carreiras e sua inter-relação com a relação trabalho-vida.

2.2. Gestão de Carreiras: Indivíduo *versus* Organização

As carreiras têm vindo a sofrer transformações devido a mudanças económicas, organizacionais e familiares (Greenhaus & Kossek, 2014). A carreira de um indivíduo pertence-lhe, porém, quando este se encontra a trabalhar numa organização, esta também participa no seu planeamento e gestão (Baruch, 2006).

Com a revolução industrial, a organização tornou-se a principal entidade a gerir a carreira dos colaboradores, os quais se conformavam em seguir as regras e em aceitar os papéis definidos pela empresa (Baruch, 2006). Contudo, a literatura mostra que essa dinâmica e visão têm vindo a modificar-se. As mudanças no mundo contemporâneo, mais precisamente uma economia cada vez mais globalizada, os avanços tecnológicos e a mudança nas estruturas organizacionais têm vindo a tornar as relações entre colaboradores e entidades empregadoras mais flexíveis e incertas (Guan et al., 2019). Nasir e colegas (2021) advogam que esses aspetos podem trazer desafios às organizações, e, consequentemente, prejudicar os colaboradores, pelo que defendem que a própria organização deve ajudar os indivíduos a desenvolver o seu conhecimento e competências.

Para Baruch (2006) tanto a organização, como a sociedade, têm vindo a tornar-se mais "*boundaryless*", com as pessoas a tornarem-se cada vez mais responsáveis pelo seu destino e, consequentemente, os "gestores das suas carreiras" (p.127). Clarke (2008) advoga que as mudanças no contexto laboral têm tornado a empregabilidade um ponto importante nas relações laborais, levando as pessoas a optarem por uma autogestão de carreira, ao mesmo tempo que se mantêm atrativos para o mercado de trabalho, ao invés de se apoiarem na organização para o planeamento da própria carreira. A mesma autora previu que iriam continuar a ser seguidas novas formas de trabalho. Alguns exemplos são a *boundaryless career*, a *protean career* e a *portfolio career*.

A *boundaryless career*, ou carreira sem fronteiras, é um estilo de carreira em que há uma

quebra nos princípios típicos e rígidos da carreira tradicional, através, por exemplo, da mobilidade entre organizações, e do estabelecimento de contactos fora da mesma (Arthur, 1994). Ou seja, os indivíduos com atitudes "sem fronteiras" apreciam a criação de relações além da fronteira da organização em que trabalham, assim como preferem que a sua carreira passe por diferentes organizações (Briscoe et al., 2006). Dessa forma, as pessoas que seguem este estilo de carreira estão menos condicionadas à gestão organizacional de carreiras tradicional (Guan et al., 2019), embora possam, de igual modo, optar por esse tipo de gestão de carreira (Briscoe et al., 2006).

Na *protean career*, ou carreira proteana, é o indivíduo quem assume a liderança da sua carreira, sendo as suas decisões profissionais guiadas por valores e o sucesso medido por critérios subjetivos, como o sucesso psicológico, ao invés de critérios objetivos, como o salário ou o estatuto (Hall, 2004). Para Hall (2004), a carreira proteana serve o indivíduo, o seu propósito de vida e a sua vida familiar. Embora ambas as noções de carreira (proteana *vs* sem fronteiras) sejam muito semelhantes, segundo Kurtuldu e Özçelik (2023), elas distinguem-na da seguinte forma: "a compreensão da carreira sem fronteiras enfatiza a mobilidade física e psicológica, enquanto a compreensão da carreira proteana enfatiza o facto de o indivíduo assumir a responsabilidade pela [...] sua própria carreira" (p. 98). Assim, embora os construtos sejam próximos, são independentes, pelo que uma pessoa pode preferir fazer as próprias escolhas (*protean career*), mas não ter atitudes "sem fronteiras", ao mesmo tempo que alguém que tenha essas atitudes pode escolher apoiar-se numa organização para que esta faça a gestão da sua carreira (Briscoe et al., 2006).

Finalmente, a *portfolio career*, ou carreira portfólio, consiste na combinação de vários empregos ou funções diferentes (Haapakorpi, 2022). Estes novos estilos de carreira opõem-se à carreira tradicional, em que o empregador é responsável pela gestão de carreira e segurança do emprego dos colaboradores, passando o indivíduo a ser o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional e por criar o seu próprio trajeto, que pode passar por diferentes organizações e cargos (Hirschi & Koen, 2021; Wickramasinghe & Premachandra, 2021). Hirschi e Koen (2021) consideram que os indivíduos que preferem ter segurança no trabalho e progredir hierarquicamente têm uma orientação de carreira tradicional, enquanto aqueles que preferem ter a responsabilidade pela sua carreira e optam por mudar frequentemente de organização têm uma "nova orientação de carreira" (p. 2). Assim, a nova visão de carreira é cada vez menos estável e passa, cada vez menos, por apenas uma organização a que o colaborador se mantém leal. Wilhelm e Hirschi (2019) defendem que as organizações devem adotar uma forma de gestão de carreira que incentive os seus colaboradores a serem proativos no que diz respeito ao desenvolvimento das suas carreiras.

De notar, porém, que a Gestão de Carreiras atende tanto às necessidades do indivíduo, como da organização. Através dela, a organização pode garantir o talento necessário, e, consequentemente, aumentar a sua vantagem competitiva. Por sua vez, os indivíduos conseguem desenvolver competências e as suas próprias carreiras. Wesarat e colegas (2014) advogam que seria benéfico para a vantagem competitiva das empresas que os profissionais de RH desenvolvessem programas de Gestão de Carreira que auxiliassem os funcionários a atingirem os seus objetivos. Quando os indivíduos sentem que a organização apoia o seu desenvolvimento profissional, respondem de forma vantajosa para a organização (Wickramasinghe & Premachandra, 2021).

Rapuano (2022) considera os indivíduos e a organização como sistemas independentes, mas interconectados, que interagem entre si através da Gestão de Carreira. De acordo com a autora, ambos os sistemas fazem parte de um outro maior - o mercado de trabalho -, que influencia as suas decisões relacionadas com as carreiras. A mesma autora defende que a Gestão de Carreiras contribui para satisfazer os objetivos estratégicos da organização.

Na literatura destacam-se duas formas de Gestão de Carreira, nomeadamente a Gestão de Carreira Organizacional e a Gestão de Carreira Individual. As práticas de Gestão de Carreira Organizacional são levadas a cabo pela organização, de forma a gerir a carreira dos colaboradores e a possibilitá-los de acederem às suas expetativas de carreira (Wickramasinghe & Premachandra, 2021). Algumas das práticas que podem ser adotadas pelas organizações de forma a participar na gestão de carreira dos seus colaboradores são o planeamento de carreiras, definição do trajeto profissional, formação e desenvolvimento, promoções, estabelecimento de critérios de promoção, aconselhamento de carreira, planos de sucessão e mentorias (Baruch, 2003; Sarianti & Octerindah, 2021).

Comparativamente, as práticas de Gestão de Carreira Individual são atitudes tomadas pelos colaboradores para gerir a própria carreira (Wickramasinghe & Premachandra, 2021). Uma vez que, no âmbito deste estudo, importa, somente, a perspetiva do indivíduo, o foco será na Gestão de Carreira Individual.

2.3. Autogestão de Carreira

A Gestão de Carreira Individual (GCI), ou autogestão de carreira, é um processo dinâmico, desenvolvido ao longo da vida de um trabalhador, que consiste na adoção de comportamentos proativos que ajudam os indivíduos a atingir os seus objetivos profissionais e satisfação na carreira (Greenhaus & Kossek, 2014; King, 2004). Essas ações podem ser ponderadas e executadas com uma intenção estratégica, mas também podem ser espontâneas e servir como resposta imediata a uma

situação (King, 2004). Este tipo de gestão de carreira consiste em atividades como receber formação, praticar *networking,* procurar *feedback*, e manter a entidade empregadora ciente dos feitos do indivíduo, o que o tornará mais visível para a organização e, por isso, poderá trazer-lhe mais apoio da mesma (Canaj et al., 2021). A literatura tem vindo a mostrar as vantagens trazidas ao indivíduo por este tipo de gestão de carreira, nomeadamente em termos de satisfação com a carreira, produtividade (Canaj et al., 2021) e saúde, mais precisamente na prevenção do *burnout* (Otto et al., 2019).

A Gestão de Carreira Individual tem-se tornado progressivamente mais importante devido à natureza das carreiras contemporâneas, anteriormente elencadas. King (2004) defende que a autogestão de carreira poderá ser essencial para lidar com a incerteza do trabalho no presente. Espera-se que o indivíduo seja proativo (Smale et al., 2019) de forma a conseguir lidar com um ambiente laboral progressivamente mais instável e imprevisível. A autogestão de carreira é vista como um requisito para um desenvolvimento de carreira bem-sucedido (Hirschi e Koen, 2021). De facto, a carreira de um indivíduo já não tende a passar unicamente por uma só organização, pelo que o próprio deve assumir a responsabilidade pelo seu trajeto profissional (Canaj et al., 2021), ao invés de a deixar dependente das escolhas da entidade empregadora.

No entanto, para King (2004), os indivíduos não têm o controlo total do desenvolvimento das suas carreiras, uma vez que dependem de fatores contextuais e outros agentes, pelo que adotam uma autogestão de carreira, de forma a influenciar as decisões que afetam a progressão da sua carreira. Num estudo mais recente, Hirschi (2019) corrobora essa opinião, defendendo que a autogestão de carreira é benéfica para a carreira dos indivíduos e fundamental para lidar com ambientes de trabalho incertos e complexos. Apesar das vantagens explícitas da autogestão para os indivíduos, King (2004) defende que pode ser prejudicial para indivíduos que tenham menos recursos. Porém, a autora reconhece as vantagens para os trabalhadores altamente qualificados e auto-motivados.

Podem existir práticas bastante benéficas para o indivíduo, mas que trazem efeitos adversos para a organização. Soares e Mosquera (2021) mostram como o *networking* pode ser altamente vantajoso para os indivíduos, mas acabar por prejudicar a organização em que estes estão inseridos. Ora, através do *networking*, o colaborador está a aumentar a sua empregabilidade interna, porém também a externa, o que pode levar a um aumento do *turnover*. Além disso, foi concluído que o *networking* pode levar a uma redução do compromisso afetivo e aumento da despersonalização, ou seja, da desconexão com o trabalho (Soares & Mosquera, 2021).

2.4. *Work-life Balance* e Gestão de Carreiras

A vida pessoal, principalmente no que diz respeito à família, tem grande interferência na gestão de carreira individual, sendo a integração destas algo que exige um grande esforço (Harrington et al., 2007). Tendo em conta que as esferas profissional e pessoal dos indivíduos se interrelacionam e influenciam mutuamente, Greenhaus e Kossek (2014) consideram crucial que os indivíduos pratiquem uma autogestão de carreira tendo em conta tanto os aspetos laborais, como os extralaborais.

Hirschi e colegas (2020) também defendem que os indivíduos devem ter em atenção aspetos profissionais e pessoais na gestão das suas carreiras, porém, consideram que os modelos de autogestão de carreira existentes até então não têm em conta a interação vida-trabalho. Por esse motivo, os autores criaram um modelo teórico que defende que a autogestão de carreira é afetada por fatores pessoais e contextuais, que criam recursos e barreiras que, por sua vez, afetam os papéis no trabalho e na vida pessoal. Os autores assumem que para gerir a própria carreira, as pessoas devem definir objetivos e adotar comportamentos tendo em consideração como essas ações podem afetar os objetivos na outra esfera da vida. No estudo dos referidos autores é dado o exemplo de uma pessoa que tenha o objetivo profissional de ser cirurgião, devendo ter em conta as consequências de trabalhar muitas horas para o objetivo pessoal de ser um pai presente.

Alguma literatura existente mostra os efeitos de certos estilos e escolhas de carreira no WLB. Clinton e colegas (2006) estudaram a relação entre a carreira portfólio e o equilíbrio trabalho-família. Os participantes do estudo apontaram o WLB como um fator importante para o começo de uma carreira portfólio. Porém, houve opiniões contrastantes em relação às consequências. Por um lado, certos participantes revelaram efeitos positivos, como um aumento de tempo de lazer, mais energia e mais oportunidades para serem espontâneos. Por outro, alguns entrevistados assumiram ter dificuldades em conseguir tempo para atividades extralaborais, devido à necessidade de trabalhar por longas horas. Os autores revelam que a carreira portfólio traz mais vantagens, em termos de equilíbrio vida-trabalho, para os participantes que gerem melhor a incerteza e têm controlo sob a sua vida laboral.

Por sua vez, a relação entre a orientação de carreira proteana e o WLB também foi estudada por Direnzo e colegas (2015). Os autores definem a orientação de carreira proteana como a tendência para seguir uma carreira autogerida, tendo como objetivo atingir sucesso subjetivo. Para Direnzo e colegas (2015), existem duas dimensões que estão na base desta inclinação: uma autogestão proativa da carreira - a pessoa controla o desenvolvimento da carreira de forma independente, explorando opções de carreira e tomando decisões a esse respeito – e uma perspetiva orientada por valores – ao

invés de perseguir os objetivos estabelecidos pela sociedade, o indivíduo investe nos que considera significativos, os quais motivam as decisões de carreira e servem de referência para o sucesso psicológico. Direnzo e colegas (2015) advogam que a orientação de carreira proteana está ligada ao WLB. Segundo os autores, os indivíduos com uma orientação de carreira proteana praticam atividades de planeamento de carreira que levam à acumulação de capital humano, psicológico e social. Estes últimos dois estão ligados a uma empregabilidade mais alta que, por sua vez, oferece sentimentos de segurança e influência para receber apoio e flexibilidade da organização, resultando, tudo isto, num melhor equilíbrio vida-trabalho.

No caso da carreira sem fronteiras, esta pode trazer efeitos contrastantes para os indivíduos no que diz respeito ao equilíbrio trabalho-vida. Tahir (2022) advoga que a natureza "sem fronteiras" do empreendedorismo, no qual não existem divisões rígidas entre o trabalho e o tempo livre, oferece uma oportunidade valiosa para estudar a gestão que os indivíduos fazem desses limites. O empreendedorismo é visto como a criação e gestão de um negócio lucrativo a partir da identificação das necessidades do mercado (Tahir, 2022). No estudo de Tahir (2022), os motivos familiares foram os mais citados na escolha do empreendedorismo, mais precisamente a vontade de passar tempo em família. Porém, isso não se verificou em todos os participantes, uma vez que alguns trabalhavam muitas horas, o que complicava o equilíbrio com a vida pessoal. Um dos participantes, alegou, por exemplo, não ter tempo para atividades de lazer. Foram identificados tanto indivíduos como uma preferência pela integração de papéis, como pela separação.

Adisa e colegas (2022) sugerem que é difícil para os empreendedores separar as esferas uma vez que as barreiras são muito permeáveis, permitindo que o trabalho interfira na vida pessoal. Ademais, enquanto, por um lado, se conclui, que o empreendedorismo traz satisfação pessoal, uma vez que permite dedicar mais tempo à esfera pessoal, por outro, verifica-se que este estilo de carreira pode trazer consequências menos positivas no que diz respeito à vida familiar. Neste estudo, alguns empreendedores experienciavam mais conflito trabalho-família, uma vez que os cônjuges não gostavam da interferência do trabalho na vida pessoal. Outros participantes apontavam essa como a razão do seu casamento ter falhado ou de terem escolhido não casar.

O estudo pioneiro de Kurtuldu e Özçelik (2023) procurou entender o resultado da interação entre WLB e dois estilos de carreira, nomeadamente a carreira sem fronteiras e a carreira proteana, no sucesso de carreira subjetivo. Na primeira parte do estudo, concluiu-se que ambos os estilos de carreira têm efeitos positivos no sucesso de carreira subjetivo. De seguida, o próximo objetivo foi perceber se esse efeito dependia do nível de WLB. Tendo em conta essas três variáveis (carreira sem

fronteiras, carreira proteana e *work-life balance*) de forma independente, todas demonstraram ter efeitos positivos no sucesso de carreira subjetivo. Porém, o efeito é o oposto quando o WLB interfere com cada um dos estilos de carreira. Isto é, enquanto a carreira sem fronteiras e a carreira proteana, por si só, têm um efeito positivo no sucesso subjetivo de carreira, quando o indivíduo tem um nível alto de WLB, o impacto da carreira sem fronteiras e da carreira proteana no sucesso de carreira subjetivo diminui. Os autores concluem que estes estilos de carreira poderão ser uma maior ajuda para os indivíduos a conseguir sucesso de carreira subjetivo, mas somente naqueles com um baixo nível de WLB.

Os benefícios da autogestão de carreiras para o equilíbrio vida-trabalho podem acrescer quando o indivíduo tem apoio da organização nesse sentido. Para Smale e colegas (2019) os comportamentos proativos dos colaboradores aumentam a perceção de sucesso no que diz respeito ao equilíbrio vida-trabalho quando a organização está disposta a investir no desenvolvimento dos seus colaboradores através, por exemplo, de aconselhamento e de práticas de trabalho flexíveis. Os autores aconselham os indivíduos que assumem uma responsabilidade ativa pela sua carreira a adotarem comportamentos proativos, uma vez que existem consequências positivas tanto a nível financeiro, como a nível de bem-estar e de manutenção do equilíbrio trabalho-vida.

A relação entre trabalho-vida e autogestão de carreira pode ainda ser influenciada pela questão geracional. Esta é discutida na secção seguinte deste trabalho.

2.5. As diferenças geracionais: Enfoque nas gerações Y e Z

Apesar de já ser estudado há algum tempo, não existe um significado consensual para o termo geração. Segundo Hanna (2016), o termo é usado mais frequentemente no discurso coloquial do dia a dia, do que em estudos académicos. A forma como o conceito é encarado tem vindo a modificar-se ao longo dos séculos. Anteriormente, quando referido em textos Gregos e Egípcios, o termo geração era focado no cosmos e na mitologia, sendo usado para compreender o universo. Atualmente, foca-se no indivíduo como integrante da sociedade (Joshi et al., 2011).

Os membros de uma geração fazem parte do mesmo grupo etário e partilham o mesmo espaço histórico, pelo que acabam por vivenciar os mesmos eventos na mesma fase da vida (Chlarence et al., 2022). Tal aproxima-os em termos de características, comportamentos, valores (Chlarence et al., 2022) e preferências relacionadas com o trabalho e carreira (Egerová et al., 2021). Desta forma, pode definir-se uma geração como um grupo de indivíduos nascidos num determinado

espaço de tempo, que, por isso, vivenciaram os mesmos eventos históricos, durante a mesma fase da vida, o que resultou numa "personalidade coletiva" (Straus & Howe, 1991, p. 63). Além dos eventos históricos, Twenge e colegas (2010) identificam outros fatores que podem moldar os valores dos indivíduos de uma geração, nomeadamente os pais, os colegas, os media e a cultura popular, alegando que a influência é mais forte quando as pessoas se encontram na fase da infância ou adolescência.

À medida que o tempo passa, as gerações que participam no mercado de trabalho vão-se alterando, obrigando indivíduos de diferentes gerações a conviver uns com os outros na mesma organização. De forma a tirar o melhor proveito dessa situação e a conseguir um ambiente pacífico e produtivo, tanto a organização como os colaboradores têm de fazer esforços conjuntos. Por um lado, os empregadores devem conhecer as características dos seus colaboradores. Por outro, os colaboradores devem procurar entender os seus colegas e superiores (Aydin, 2016).

2.6. Geração Y

A Geração Y, ou *Millenials*, nascida entre 1980 e 1994 (McCrindle & Wolfinger, 2010), vivenciou o avanço da tecnologia durante o seu crescimento (Whande et al., 2024), o que lhes permite estar mais à vontade com esta última. Tal tem impacto na forma como procuram emprego. Ao contrário dos indivíduos das gerações anteriores, que tendem a utilizar as formas convencionais, a Geração Y prefere servir-se de *websites* (Kelan, 2009). O acesso à internet moldou a forma como comunicam, passando a interagir com os outros através, por exemplo, das redes sociais (Whande et al., 2024). A informação trazida pelo acesso à internet também levou a que esta geração tenha mais noção daquilo que acontece a nível global e, consequentemente, que defenda causas sociais e dê importância à diversidade e equidade (Mahmoud, 2020). Também as fronteiras entre o tempo de trabalho e o tempo livre foram enfraquecidas pelo uso de tecnologias, uma vez que os indivíduos desta geração costumam resolver assuntos relacionados com o trabalho durante o seu tempo de lazer, quando necessário, utilizando aparelhos eletrónicos (Kelan, 2009). Porém, apesar de estarem dispostos a dedicar algum do seu tempo livre a resolver assuntos laborais, quando justificado, esta geração prioriza o equilíbrio vida-trabalho (Purwatiningsih & Sawitri, 2021) e os horários flexíveis (Senaratne & Tennakoon, 2019).

Desta forma, é mais provável que os indivíduos da geração Y optem por seguir estilos de vida e de carreira menos tradicionais (Whande et al., 2024). Ainda assim, reconhecem a importância de um emprego estável, que lhes dê segurança financeira, uma vez que vivenciaram a crise de 2008 (Chlarence et al., 2022). Dessa forma, exigem uma boa compensação (Purwatiningsih & Sawitri,

2021). Porém, e embora o salário se revele importante, pesquisas mostram que há fatores que os indivíduos dessa geração colocam à frente de ganhar muito dinheiro.

No estudo realizado por Smith (2010), os participantes foram questionados sobre se preferiam ter 2% de aumento no salário, ter mais duas semanas de férias, ter 1% de aumento no salário e uma semana de férias ou ter uma semana de trabalho totalmente flexível. A ordem de escolha foi a seguinte: 1% de aumento e uma semana de férias, mais duas semanas de férias, uma semana de trabalho totalmente flexível e, em último lugar, 2% de aumento no salário. Além disso, segundo Purwatiningsih e Sawitri (2021), para os *Millenials* é mais importante ter um bom trabalho e satisfação na carreira do que um bom salário. Num estudo mais recente, Whande e colegas (2024) defendem que esta geração é movida por propósitos, priorizando experiências que lhes tragam desenvolvimento pessoal e profissional, em detrimento dos ganhos materiais.

A Geração Y não sente a necessidade de ser leal a uma organização. No estudo de Mayangdarastri e Khusna (2020) é mencionado que os *Millenials* tendem a abandonar o seu local de trabalho dois anos após lá terem ingressado. Kelan (2009) também sugere que quando estão insatisfeitos com o seu local de trabalho é provável que saiam, mesmo que não saibam o que vão fazer a seguir. Os *Millenials* buscam um trabalho que combine com as suas características pessoais, e que, consequentemente, lhes permita sentirem-se realizados, tanto no trabalho, como fora dele, por gostarem do que fazem (Yunita et al., 2023). Interessa-lhes, portanto, fazer algo de que gostem, mas que também seja útil para a sociedade (Kelan, 2009). Esperam que a organização lhes permita desenvolver as suas competências e são mais ambiciosos que as gerações anteriores no que diz respeito a oportunidades de crescimento profissional nas organizações (Purwatiningsih & Sawitri, 2021). Além disso, esperam ser auxiliados pelos seus superiores a atingir os seus objetivos (Yunita et al., 2023). Apesar do desprendimento desta geração da empresa, estas pessoas demonstram mais lealdade e compromisso com a organização quando sentem que existe respeito, comunicação clara e a oportunidade de equilibrar a vida pessoal e o trabalho (Mayangdarastri & Khusna, 2020).

2.7. Geração Z

A Geração Z é constituída por pessoas nascidas entre 1995 e 2010 (McCrindle & Wolfinger, 2010). Se os *Millenials* viram o avanço da tecnologia, a Geração Z nasceu quando esta já se encontrava muito desenvolvida, tendo contacto com ela desde tenra idade, o que os fez ficar completamente à vontade com a tecnologia e alterou a forma como comunicam (Wandhe et al., 2024) e como trabalham, usando constantemente a tecnologia para esses fins (Mukhdar et al., 2024).

Passam muito tempo ligados à internet, que utilizam em diversos locais, incluindo o lar, a escola, a universidade e/ou o local de trabalho, e a utilizar as redes sociais, onde partilham informação acerca de si próprios frequentemente (Vitelar, 2019). O acesso desta geração à internet trouxe consequências, tanto positivas, como negativas. Por um lado, permitiu aceder a novas culturas e ideias, o que faz dos indivíduos desta geração mais suscetíveis de aceitarem perspetivas diferentes (Wandhe et al., 2024). Além disso, estes indivíduos reconhecem a importância da sua presença *online* para se diferenciarem no mercado de trabalho, através de redes sociais, como o *Instagram* (Vitelar 2019).

Por outro lado, os indivíduos desta geração estão mais propensos a riscos como o *cyberbullying* e problemas com a segurança de dados (Seemiller & Grace, 2017). Ademais, o uso excessivo das tecnologias pode trazer consequências negativas, como um declínio nas habilidades interpessoais (Bieleń e Kubiczek, 2020), dependência da tecnonologia, solidão, isolamento, perda de tempo que podia ser despendido em atividades produtivas, assim como comparação com outros e sentimentos de inveja, suscitados por informações partilhadas nas redes sociais (Peredy et al., 2024). Além das desvantagens para a saúde mental, existem também perigos para a saúde física, como problemas de postura e alterações do sono (Peredy et al, 2024).

Os *Gen Zers* são empáticos no que toca às minorias, respeitando diferenças raciais, de género e de orientação sexual (Lopez & Abadiano, 2023). Assim, valorizam a diversidade e inclusão no local de trabalho (Pischler et al., 2021). Também são mais recetivos no que diz respeito a doenças mentais que as outras gerações, procurando mais os profissionais de saúde mental que as gerações anteriores (Bethune, 2019). Valorizam mais a sua saúde, tanto física, como mental (Fatima e Srivastava, 2024). Desejam contribuir de forma positiva para o mundo e sentem-se motivados quando têm um sentido de propósito (Jayatissa, 2023) e, por isso, preferem quando o seu trabalho é significativo (Chlarence et al., 2022).

Esta geração valoriza a educação, a carreira e a literacia financeira, pelo que Lopez e Abadiano (2023) advogam que as orientações profissionais e financeiras deveriam ser ensinadas em casa e na escola. Além disso, apreciam as recompensas e benefícios, assim como a estabilidade na carreira, oportunidades de crescimento e *feedback* constante (Chlarence et al., 2022). São competitivos e desejam que o seu trabalho seja reconhecido (Chlarence et al., 2022). Procuram estabelecer boas relações com os seus colegas de trabalho, valorizando um ambiente laboral onde existe respeito mútuo, lealdade (Grow & Yang, 2019) e entreajuda (Barhate & Dirani, 2021). Quanto ao desejo da geração Z de trabalhar em equipa, a literatura mostra que os *Gen Zers* preferem trabalhar sozinhos e resolver os seus problemas de forma autónoma, com recurso a plataformas (Bieleń & Kubiczek, 2020),

contudo, sentem, ao mesmo tempo, a necessidade de estabelecer contactos sociais e trabalhar em equipa, acreditando que o trabalho colaborativo contribui para a produtividade (Barhate & Dirani, 2021).

No estudo de Suslova e Holopainen (2019), uma boa atmosfera no local de trabalho, uma boa relação com os colegas e superiores, sentir-se feliz durante do dia, WLB e um salário justo são apresentados como os fatores laborais mais importantes para os participantes deste estudo. Para Nabahani e Riyanto (2020), além de ter um ambiente de trabalho que lhes ofereça apoio, valorizam, igualmente, um bom plano de carreira. Parecem valorizar, igualmente, o conforto, uma vez que gostam de ter uma atmosfera agradável no escritório e gostam de usar roupas que considerem confortáveis enquanto estão a trabalhar (Mukhdar et al., 2024).

Assim como acontece com os *Millenials*, os *Gen Zers* colocam outros aspetos, como o crescimento pessoal e a aprendizagem, à frente do salário (Nabahani & Riyanto, 2020). Porém, este continua a ser visto como uma prioridade na escolha de um emprego (Waworuntu et al., 2022). Na mesma linha, Barhate e Dirani (2021) notam que os ganhos financeiros podem começar a ser vistos com importância crescente com o avançar da idade e, consequentemente, das responsabilidades familiares. Assim, como a geração anterior, os *Gen Zers* tendem a procurar outro emprego caso julguem que as suas necessidades não estão a ser atendidas (Racolţa-Paina & Irini, 2021).

Similarmente à Geração Y, a Z espera que a organização lhes permita ter um bom equilíbrio vida-trabalho e flexibilidade (Waworuntu et al., 2022). O estudo de Egerová e colegas (2021) mostrou que os indivíduos desta geração que já tiveram uma experiência de emprego têm expetativas mais altas em relação às políticas e clima organizacionais que aqueles que nunca trabalharam. Fatima e Srivastava (2024) sugerem algumas práticas para as organizações atraírem e reterem talento da geração Z, nomeadamente oferecer-lhes trabalho que seja significativo, flexibilidade, WLB, ter responsabilidade social, promover a inclusão, oferecer possibilidades de desenvolvimento e valorizar as opiniões dos *Gen Zers*.

O estudo de Racolţa-Paina e Irini (2021), no qual procuraram perceber as opiniões de Gestores de Recursos Humanos acerca da Geração Z, mostrou que eles reconhecem as características dos *Gen Zers*, tendo sido mencionados atributos como a ambição, a criatividade, interesse pela inovação e a responsabilidade social. Na opinião dos gestores entrevistados, esta geração também tem expetativas irrealistas em relação ao salário, bem como uma necessidade constante de aprender e de se desenvolverem. Assim, foi referido que as organizações dos gestores participantes adotaram medidas para acomodar as necessidades e atrair a Geração Z, como transparência, projetos desafiantes,

oportunidades de promoção, um plano de carreira personalizado e um horário flexível.

2.8. Gerações Y e Z: diferenças e semelhanças

A proximidade temporal destas duas gerações pode levar à crença de que existem algumas semelhanças entre elas, uma vez que vivenciaram acontecimentos em comum. Porém, podem também existir divergências nos valores e expetativas. De facto, a literatura aponta tanto para semelhanças entre estas gerações, como para pontos divergentes.

Para Egerová e colegas (2021), os indivíduos das duas gerações têm expetativas próximas acerca do trabalho, sugerindo que ambas valorizam um salário adequado, benefícios e recompensas ajustadas ao seu desempenho. Além disso, os autores advogam que as duas gerações exigem um trabalho desafiante e com propósito, com um horário flexível, em que haja respeito e boa comunicação. Também Waworuntu e colegas (2022) defendem que ambas as gerações valorizam um trabalho que lhes forneça apoio, oportunidades de crescimento, satisfação e WLB, o que pode, segundo os autores, ser conseguido através de um horário flexível, férias pagas e trabalho remoto.

O estudo de Ichsan e colegas (2021) comprova que as Gerações Y e Z dão muito valor à paixão aquando da tomada de decisão de carreira. Whande et al. (2024) apontam outros pontos em comum, como a familiaridade com a tecnologia, a preferência pela comunicação digital, a valorização da diversidade e inclusão, a preocupação com o ambiente e um espírito criativo e empreendedor.

Embora a literatura mostre que as gerações abordadas têm características semelhantes, existem, igualmente diferenças. Uma delas é a fase de vida. É provável que a Geração Y, sobretudo os mais velhos nascidos na década de 80 já estejam estabelecidos no seu trabalho e na vida em geral, e que a Geração Z ainda esteja a começar a construir o seu caminho, tanto pessoal, como profissional (Whande et al., 2024). Ademais, Kutlák (2019) sugere que a Geração Y valoriza o trabalho em equipa e a colaboração, enquanto a Geração Z se mostra mais individualista.

Whande e colegas (2024) defendem que a Geração Y prefere uma educação mais tradicional, enquanto a Geração Z valoriza mais os métodos *online* e interativos. A Geração Y é vista por Becer (2021) como "mais materialista em termos de valores organizacionais" (p. 99) e, para Egerová e colegas (2021), ela atribui mais importância ao clima organizacional.

Por sua vez, a Geração Z é encarada como mais exigente que a anterior, tendo outra visão e expetativas quanto ao ambiente de trabalho. Entre as exigências estão uma atmosfera amigável, equipamentos tecnológicos atuais, pacotes de benefícios e receber apoio de um supervisor nos primeiros dias de trabalho na organização (Bieleń & Kubiczek, 2020). Os *Gen Zers* também são

encarados como mais idealistas (Waworuntu et al., 2022), valorizando um emprego que tenha uma atmosfera saudável e de apoio entre colegas, sem uma hierarquia evidente, e em que haja comunicação aberta (Suslova & Holopainen, 2019). São, também, vistos como mais otimistas em relação ao seu futuro e à sua carreira (Becer, 2021).

Egerová e colegas (2021) salvaguardam que podem existir diferenças de preferências entre indivíduos do mesmo grupo geracional, pelo que é preferível ter em conta outras características. Sugerem que fatores como a localização geográfica, o género e a experiência pessoal dos colaboradores podem ter mais influência nas expetativas que têm quanto ao emprego que o fator geracional, considerado isoladamente.

2.9. Gerações Y e Z e *Work-Life Balance*

Há mais de duas décadas, Guest (2002) alertava para a necessidade de as organizações darem uma resposta às necessidades dos indivíduos no que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho e vida. Esta necessidade devia-se, segundo Guest, às pressões sociais a esse respeito, bem como à mudança de atitudes à medida que o mercado de trabalho ia sendo constituído por diferentes gerações. Atualmente, confirma-se o que foi referido pelo autor, pelo facto de as novas gerações darem cada vez mais importância à manutenção de uma vida equilibrada (Sánchez-Hernández et al., 2019).

Assim, a literatura mostra que ambas as gerações mais jovens presentes no mercado de trabalho, a Geração Y e a Z, vêm o equilíbrio vida-trabalho como um dos aspetos cruciais para sentirem que estão a ser bem-sucedidos na vida em geral. Relativamente à Geração Y, segundo Purwatiningsih e Sawitri (2021), quando a organização responde positivamente às exigências de equilíbrio vida-trabalho, a intenção de saída sentida pelos indivíduos desta geração é menor. Ademais, estes indivíduos assumem que fizeram uma má escolha de emprego ou organização quando não lhes é possível atingir um equilíbrio entre a vida e o trabalho (Purwatiningsih & Sawitri, 2021). Este aspeto é tão importante para os *Millenials*, que estes estão "dispostos a sacrificar o tempo de trabalho só para manterem a sua vida pessoal" (Senaratne & Tennakoon, 2019, p.12). O estudo de Senaratne e Tennakoon (2019) sugere que a satisfação com o trabalho, a flexibilidade, liberdade e recompensas têm uma influência significativa no WLB dos *Millenials.*

Relativamente à Geração Z, o WLB tem um impacto positivo no envolvimento dos colaboradores desta geração (Rachmadini & Riyanto, 2020). No estudo de Mukhdar et al. (2024), concluiu-se que os participantes encaram o trabalho e a vida pessoal como coisas distintas, que não podem ser misturadas, mas igualmente prioritárias. Adicionalmente, é mencionado que, embora se

possam sentir sobrecarregados e pressionados com ambas as esferas, os *Gen Zers* tendem a gerir bem esse equilíbrio. Porém, esta facilidade em separar as esferas e conseguir um bom equilíbrio pode dever-se à tenra idade desta geração e alterar-se futuramente.

No estudo de Fatima e Srivastava (2024), os autores aperceberam-se que grande parte dos participantes, *Gen Zers*, eram solteiros e viviam com os pais, não tendo, por isso, muitas responsabilidades no que diz respeito à família. O apoio dos familiares, assim como dos colegas de trabalho e dos superiores, é um fator importante para manutenção de um bom equilíbrio vida-trabalho, como mostra o estudo de Mukhdar e colegas (2024). Estes últimos autores verificaram que os indivíduos que recebiam essa ajuda sentiam mais entusiasmo em relação aos seus papéis, tanto no trabalho, como na vida pessoal.

Quando os colaboradores conseguem um equilíbrio entre o trabalho e os restantes aspetos da vida, sentem mais satisfação com o trabalho, sendo isto verdade, tanto para a geração Y (Yunita et al., 2023) como para a Z (Nurjanah & Indawati, 2021). Por sua vez, o WLB e a satisfação com o trabalho, juntos, afetam a performance dos indivíduos de ambas as gerações (Waworuntu et al., 2022).

2.10. Gerações Y e Z e a Gestão de Carreira

Com a disseminação de novos estilos de carreira, e com a mudança de valores das gerações, que buscam a flexibilidade, a literatura mostra que os *Millenials* e os *Gen Zers* têm vindo a afastar-se da carreira tradicional para assumirem estilos de carreira que se adequam mais aos seus valores e pontos de vista.

Para Jha e Potnuru (2019), os eventos históricos pelos quais a Geração Y passou, nomeadamente crises económicas, mudaram a sua visão acerca do trabalho e fizeram-nos ser mais avessos ao risco, levando-os a investir mais no seu próprio desenvolvimento e a escolher trajetos de carreira menos tradicionais, como a carreira portfólio, preferindo ter trabalhos múltiplos simultaneamente, ao invés de dedicarem toda a sua energia a um.

Além disso, embora a Geração Y não se tenda a fixar muito tempo numa organização, ao contrário das gerações anteriores, Holtschlag e colegas (2020) advogam que os *Millenials* com uma maior orientação de carreira proteana são menos propensos a abandonar a organização, uma vez que, devido ao planeamento e gestão que fazem da própria carreira, é provável que consigam avançar em direção aos próprios objetivos, o que reduz a vontade de procurar oportunidades noutra organização.

Estudos realizados com Millenials sugerem que a carreira proteana tem um efeito positivo na paixão pelo trabalho (Emilisa et al., 2022) e um efeito negativo na intenção de saída (Emilisa et al.,

2022; Holtschlag et al., 2020) devido ao alcance de metas pessoais de trabalho (Holtschlag et al., 2020). Contudo, no estudo de Holtschlag e colegas (2020) é sugerido que quando a organização adota práticas de gestão de carreira, a relação entre as intenções de saída e do alcance das metas torna-se menos importante. Isto é, quando a organização adota boas práticas de gestão de carreira, os *Millenials* sentem-se mais satisfeitos, independentemente de estarem a alcançar as próprias metas. Assim, a gestão de carreira pela organização ajuda a reter colaboradores, mesmo os com baixa orientação de carreira proteana.

No que diz respeito aos *Gen Zers*, com a ascensão do *gig work*, do trabalho *freelance* e do empreendedorismo, uma grande parte deles tende a não se fixar num único emprego, optando por outras formas de trabalho sem ser o tradicional *full-time* e apostando em ter mais de um emprego ao mesmo tempo, assumindo, assim, carreiras portfólio (McCrindle & Fell, 2019).

Arifin e colegas (2024) também defendem que a Geração Z segue trajetos de carreira menos tradicionais e mais autogeridos, como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras. Argumentam ainda que os *Gen Zers* mudam de trabalho porque têm múltiplos interesses e, também, pela influência das redes sociais. Apesar de valorizarem a flexibilidade e o WLB, a Geração Z espera, igualmente, que a organização em que trabalham lhes ofereça estabilidade financeira, pelo que Chlarence e colegas (2022) sugerem que os responsáveis de Recursos Humanos devem fornecer-lhes segurança no trabalho, assim como trabalhar em planos de progressão de carreira.

3. Metodologia

3.1. Opções Metodológicas

Este estudo empírico suporta-se numa metodologia qualitativa. Agius (2013) afirma que a pesquisa qualitativa pode ser usada quando se procura saber o porquê do comportamento das pessoas, como elas são afetadas por diferentes acontecimentos e como formam as suas opiniões e atitudes. Este método foi o eleito uma vez que se pretendia recolher opiniões e narrativas de cariz pessoal, de forma a ser realizada uma análise aprofundada da forma como o *Work-Life Balance* e a Gestão de Carreiras se interrelacionam em diferentes pessoas, com diferentes vidas, idades, contextos e responsabilidades, daí não ser desejada uma generalização.

3.2. Instrumentos

Um dos instrumentos utilizados foi um Inquérito Sociodemográfico, através do qual se pretendia avaliar variáveis de cariz pessoal, nomeadamente a idade, o sexo, o número de filhos e a responsabilidade por pessoas adultas, bem como de cariz profissional, mais precisamente a profissão, o cargo, a antiguidade no emprego atual, trabalhos anteriores, tipo de emprego e tipo de contrato.

O estudo socorreu-se, igualmente, de uma entrevista semiestruturada. Na entrevista semiestruturada pode ser seguido um plano geral de questões, contudo, o entrevistador tem flexibilidade para proceder às alterações que achar necessárias (Ugwu & Eze, 2023). Este tipo de método de recolha de dados é vantajoso para estudos qualitativos, uma vez que a natureza relativamente flexível das entrevistas semiestruturadas permite que as respostas sejam exploradas com mais profundidade, o que, por sua vez, fornece ao investigador um conhecimento mais profundo da visão e das experiências dos participantes (Al Balushi, 2016).

3.3. Procedimento de recolha de dados

Em primeiro lugar, foi definido um Guião de Entrevista baseado nos objetivos do estudo. O referido documento conta com 24 questões, divididas em quatro grupos, nomeadamente: equilíbrio vida-trabalho, gestão de carreira, equilíbrio vida-trabalho e gestão de carreira e semelhanças e diferenças geracionais. Paralelamente, foram desenvolvidos o Inquérito Sociodemográfico (apêndice 1), uma Folha de Informação ao Participante e uma Declaração de Consentimento Informado (apêndice 3).

O guião foi aplicado, inicialmente, em duas entrevistas-piloto, realizadas a duas pessoas próximas da investigadora, através das quais se pretendia verificar a clareza das questões e o tempo de

resposta. Foram realizadas alterações com base nas referidas entrevistas-piloto, nomeadamente a adaptação do vocabulário de certas questões e a ordem em que algumas apareciam. O guião da entrevista pode ser consultado no apêndice 2.

Feitos os primeiros testes, procedeu-se à realização das restantes entrevistas, as quais aconteceram entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025. Cinco das entrevistas foram realizadas de forma presencial e as restantes, por uma questão de distância geográfica e de conveniência para os participantes, nomeadamente pela existência de filhos e pelos horários de trabalho, foram realizadas *on-line*, por videochamada, através das plataformas *Zoom*, *Microsoft Teams*, *Google Meet* e *Discord*. A alternância entre plataformas utilizadas ocorreu na tentativa de adaptação face a problemas técnicos, entre outros, que foram surgindo e, num dos casos, também à preferência dos participantes. As entrevistas tiveram durações distintas, tendo a mais curta durado 25 minutos e a mais longa 56 minutos. A gravação do áudio da entrevista para fins de transcrição foi feita através do telemóvel da investigadora, com a autorização dos participantes.

Foram entrevistadas, no total, 20 pessoas, as quais foram contactadas através de redes sociais, nomeadamente o *WhatsApp* e o *Instagram,* bem como através do *E-mail*. Antes da realização da entrevista propriamente dita, foram enviadas aos participantes a Folha de Informação ao Participante e a Declaração de Consentimento Informado. Em ambas, ficaram esclarecidos os direitos do participante, entre os quais o direito de desistência sem qualquer consequência, e a confirmação de que a sua identidade e informações seriam sempre protegidas. Foi enviado, igualmente, um documento que continha as perguntas do Inquérito Sociodemográfico. Foi atribuído um código a cada participante de forma que a sua identidade pudesse ficar resguardada. A atribuição do código foi feita tendo em conta a letra da geração a que a pessoa pertence e a ordem das entrevistas. A título de exemplo, à primeira pessoa da Geração Z a quem foi realizada uma entrevista foi atribuído o código Z1, à segunda Z2, e assim sucessivamente.

3.4. Caracterização da amostra

A população de um estudo é o conjunto de unidades, neste caso, de pessoas, que possuem determinadas características comuns e as quais se pretende estudar. Por sua vez, a amostra é uma parte da população que é selecionada, sendo, por isso, menor, e, consequentemente, mais fácil de estudar, através da qual o investigador tira conclusões sobre a população (Shukla, 2020; Ahmad et al., 2023). A população do presente estudo são pessoas pertencentes à Geração Y e à Geração Z.

No que diz respeito à amostra, trata-se de uma amostra de pequena dimensão, sendo constituída

por 20 participantes: 10 pertencentes à Geração Y e 10 pertencentes à Geração Z. Os requisitos necessários para poder participar no estudo foram ter experiência laboral igual ou superior a 1 ano e, como já foi mencionado, pertencer ou à Geração Y, ou à Geração Z, que, nesta pesquisa, ficaram limitadas aos anos de nascimento 1980-1995 e 1996-2010, respetivamente. A amostra é não probabilística por conveniência, isto é, foram entrevistadas pessoas do círculo social da investigadora, bem como por bola de neve, uma vez que uma parte dos participantes foi abordada, em primeira instância, não pela investigadora, mas por pessoas do círculo social da mesma, que tinham ligações aos referidos participantes.

As tabelas que se seguem mostram os dados biográficos dos participantes, recolhidos através do Inquérito Sociodemográfico. Será apresentada uma tabela para cada geração.

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica da Geração Y

Nº	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº de filhos e idades	Responsável por pessoas adultas	Profissão	Tipo de emprego
1	32 (1993)	M	Solteiro	0	Não	Técnico de Marketing / administrativo	Desempregado
2	32 (1992)	F	Solteira	0	Não	Professora de Inglês	Por conta de outrem
3	36 (1988)	M	União de facto	0	Não	Chief Operating Officer (COO)	Por conta de outrem
4	30 (1994)	F	Casada	1 (3 meses)	Não	Técnica Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	Por conta de outrem
5	37 (1987)	F	União de facto	0	Não	Técnica de farmácia e esteticista	Por conta própria
6	31 (1994)	F	Solteira	1 (4 anos)	Não	Administrativa e financeira	Por conta de outrem
7	32 (1992)	F	Casada	2 (1 e 3 anos)	Não	Costureira especializada	Por conta de outrem
8	36 (1988)	F	União de facto	2 (2 e 6 anos)	Sim	Diretora de RH	Por conta de outrem
9	32 (1992)	F	Casada	0	Não	Designer gráfica	Por conta de outrem
10	37 (1987)	F	União de facto	2 (2 anos)	Não	Cabeleireira	Por conta própria

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica da Geração Z

Nº	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº de filhos e idades	Responsável por pessoas adultas	Profissão	Tipo de emprego
1	24 (2000)	F	Solteira	0	Não	Especialista em *E-Mail Marketing*	Por conta de outrem
2	24 (2000)	F	Solteira	0	Não	Assistente administrativa	Por conta de outrem
3	24 (2000)	F	Solteira	0	Não	Psicóloga	Por conta de outrem
4	24 (2000)	F	Solteira	0	Não	Enfermeira	Por conta de outrem
5	26 (1998)	F	Solteira	0	Não	Mediadora Linguística	Por conta de outrem
6	25 (1999)	F	Solteira	0	Não	Gestora	Por conta de outrem
7	23 (2001)	M	Solteiro	0	Não	Tradutor e Assistente de Atendimento ao Público	Por conta de outrem
8	20 (2004)	F	Solteira	0	Não	Caixeira	Por conta de outrem
9	24 (2000)	F	Solteira	0	Não	Rececionista	Por conta de outrem
10	25 (1999)	F	União de facto	1 (10 meses)	Não	Auxiliar de ação médica	Por conta de outrem

3.5. Procedimentos para a análise de dados

Durante e após o período dedicado à realização das entrevistas foram realizadas as transcrições integrais das mesmas. Embora a transcrição seja uma tarefa que consome muito tempo, possibilita que o investigador se familiarize com os dados e que comece a pensar em padrões (Jason & Glenwick, 2015).

Para o efeito, recorreu-se ao uso do *Microsoft Word*, no a qual transcrição foi feita, alternadamente, com uso da opção "ditar" oferecida pelo referido processador de texto, que escreve automaticamente o texto que capta, e à mão, pela investigadora, quando a ferramenta se fazia insuficiente para garantir a qualidade e a exatidão da transcrição. Todo o texto foi atentamente revisto pela investigadora durante todos os momentos do processo.

Após a realização das transcrições, procedeu-se à análise de dados, que foi realizada com recurso

ao software *Taguette*, que se trata de uma ferramenta gratuita para análise de dados qualitativos, a qual permite trabalhar tanto de forma individual, como colaborativa, e exportar o trabalho realizado em vários formatos. Foram carregados os vários documentos que continham a transcrição das entrevistas. Após a leitura integral de cada entrevista, foram destacadas as partes relevantes do texto, tendo sido, cada uma, adicionada a uma ou mais etiquetas, criadas e nomeadas pela investigadora. Em algumas etiquetas, utilizou-se igualmente a opção de adicionar uma descrição. No *software* referido, é possível aceder aos documentos de forma individual e integral, assim como se pode clicar numa etiqueta, de forma a encontrar todos os segmentos do texto que dela fazem parte, o que facilitou a análise e comparação dos dados. Segue-se a grelha de análise do conteúdo das entrevistas.

Tabela 3: Grelha de análise de conteúdo

Tema principal	**Categorias Temáticas**	**Dimensões de Análise**
Equilíbrio Vida-Trabalho	Definição de equilíbrio vida-trabalho	Separação e alternância entre esferas
		Perceção de equilíbrio vida-trabalho
	Prioridades entre vida pessoal e trabalho	Priorização da vida profissional, priorização da vida pessoal, priorização de ambas
		Necessidade de escolha entre esferas
	Desafios para manter o equilíbrio	Quantidade de trabalho, expetativas próprias ou dos outros, priorização dos outros, falta de tempo, dificuldade em separar as esferas, medo de retaliações, dificuldade em conciliar horários
	Políticas de suporte ao equilíbrio	Flexibilidade de horário, teletrabalho, atividades e incentivos, organização de férias, faltar por motivos de saúde
		Utilização das práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho
	Impacto na satisfação e desempenho profissional	Contribuição do equilíbrio vida-trabalho para a satisfação e desempenho
Gestão de Carreira	Desenvolvimento profissional e iniciativas individuais	Aprendizagem no local de trabalho, formação, consultar literatura da área, procura de novo emprego
		Motivações para a tomada de iniciativas de desenvolvimento profissional
	Definição de gestão de carreira	Gestão individual, gestão organizacional e gestão partilhada
	Objetivos profissionais	Aprendizagem e desenvolvimento profissional, mudança de função, progressão, desejo de ser bom profissional, satisfação, salário,

		equilíbrio vida-trabalho, contribuição para a área, ajuda à organização, negócio próprio, dar continuidade ao trabalho
	Fatores críticos para o desenvolvimento profissional	Salários e incentivos, realização pessoal, desejo de ser bom profissional, estabilidade, independência, ambição, proximidade a casa, horário e carga de trabalho, reconhecimento social
	Políticas e práticas organizacionais de apoio ao desenvolvimento profissional	Formação, apoio da chefia, incentivos, oportunidades de crescimento e aprendizagem, apoio dos colegas
	Tomada de decisão e influências na carreira	Família, companheiro/a, existência de estabilidade, realização pessoal, questão monetária
	Preferência por permanência *versus* mudança de emprego	Existência, ou não, de preferência, preferência por mudança, preferência por estabilidade
	Trabalho único *versus* múltiplos empregos	Preferência por um trabalho, preferência por múltiplos empregos, inexistência de preferência
Relação entre Vida-Trabalho e Carreira	Impacto da vida pessoal nas decisões profissionais	Existência, ou não, de impacto
		Exemplos concretos
	Impacto da vida profissional na vida pessoal	Existência, ou não, de impacto
		Exemplos concretos
	Benefícios da interseção entre trabalho e vida pessoal	Benefícios da vida pessoal para a vida profissional
		Benefícios da vida profissional para a pessoal
	Desafios e constrangimentos colocados pela interseção entre trabalho e vida pessoal	Constrangimentos da vida pessoal para a vida profissional
		Constrangimentos da vida profissional para a vida pessoal
Diferenças e semelhanças geracionais	Características e valores geracionais no trabalho	Opinião da Geração Y sobre si e sobre outras gerações
		Opinião da Geração Z sobre si e sobre outras gerações
	Mudança de expetativas ao longo do tempo	Alteração das expetativas de carreira ao longo do tempo
		Alteração das expetativas de equilíbrio vida-trabalho
	Sugestões para a Sustentabilidade e Longevidade de Carreira	Sugestões de políticas e práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho
		Sugestões de políticas e práticas organizacionais de apoio à gestão de carreira

4. Apresentação dos resultados

4.1. Equilíbrio vida-trabalho

A partir da primeira parte do Guião de Entrevista, referente ao equilíbrio vida-trabalho, teve-se por objetivo estudar a dinâmica da relação entre as esferas do trabalho e da vida pessoal e familiar em cada pessoa, procurando perceber se os participantes das duas gerações priorizam alguma das esferas, bem como se encontram desafios ao tentar manter o equilíbrio entre elas.

4.1.1. Definição de equilíbrio vida-trabalho

A maior parte dos participantes, mais precisamente 9 entrevistados da Geração Y e 8 da Geração Z, considera que existe equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho quando este último não ultrapassa o horário que a ele é atribuído e, consequentemente, permite que as pessoas tenham tempo para se dedicarem a aspetos da vida pessoal e familiar. Ademais, consideram que o equilíbrio acontece quando há uma separação das esferas, não permitindo que uma entre na outra, tanto em termos de tempo, como em termos de preocupações e estado psicológico. Porém, destes, 2 participantes da Geração Y reconhecem que é possível continuar a haver um equilíbrio mesmo quando o trabalho ultrapassa a sua barreira, desde que não aconteça de forma sistemática.

Já uma entrevistada da Geração Z entende que existe equilíbrio quando o tempo que dedica ao trabalho é proporcional ao que dedica à sua vida pessoal, ou seja, quando as suas folgas correspondem aproximadamente ao número de dias em que trabalha. Estes resultados demonstram que, em ambas as gerações, a maior parte dos participantes sente interferência da sua vida profissional na sua vida pessoal. A vida profissional é, assim, vista por 18 participantes como a esfera que causa interferências na outra e cujos limites devem ser controlados para se conseguir ter um maior equilíbrio. Contudo, uma *Millennial* (Geração Y) reconhece que o equilíbrio é inconstante e que, para se obter equilíbrio, tem de se ir alternando a atenção e o tempo que damos a cada esfera:

> *«Para mim, o equilíbrio não significa 50-50. Para mim, equilíbrio significa que eu consiga estar presente tanto num lado, como no outro lado de forma qualitativa. Portanto, imaginemos, se eu tiver de trabalhar até mais tarde, mas depois durante o próprio dia eu conseguir dedicar tempo de qualidade aos meus filhos, para mim é muito mais importante do que estar o dia todo com eles ao fim de semana e estarmos todos em frente à televisão, por exemplo. [...] Isto significa também, por outro lado, o quê? Se eu tiver que ir uma semana para a França, eu vou. Sei que a minha família nessa semana vai ter menos de mim, mas eu não sinto que esteja*

aqui nenhum desequilíbrio, porque estou a trabalhar para aquilo que é a minha carreira e a minha vida profissional e isso vai compensar depois também na vida pessoal. Portanto, depende dos dias. O equilíbrio nem sempre é linear.» (Y8)

Uma participante da Geração Z teve uma abordagem ligeiramente distinta dos restantes participantes em que não mencionou a questão temporal, mas a satisfação pessoal. Isto, é, esta entrevistada considera que ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é sentir-se satisfeita e apta para resolver desafios que eventualmente apareçam.

Tabela 4: Definição de equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Quando o trabalho não interfere demasiado na vida pessoal	9	8
Alternar entre as duas	1	-
Ter satisfação pessoal	-	1
Dedicar a mesma quantidade de tempo às duas esferas	-	1

Revelou-se interessante compreender se os participantes consideram que têm um bom equilíbrio vida-trabalho. Dos 20 entrevistados, 13 consideram ter um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Ainda assim, alguns reconhecem que gostariam que esse equilíbrio fosse melhor. A ideia geral é que, ainda que a vida profissional possa causar alguns constrangimentos na vida pessoal, os entrevistados conseguem, na maior parte das vezes, ter tempo para se dedicarem a si próprios e à sua vida pessoal.

Por outro lado, 7 participantes alegam não ter um bom equilíbrio vida-trabalho. As 7 entrevistadas afirmam que a maior razão para tal é passarem muito tempo no trabalho, pelo que não sobra tempo suficiente para se dedicarem como gostariam à vida pessoal e familiar.

«Nesse caso, não. Passamos muito mais tempo no trabalho. A minha vida pessoal é feita pós o trabalho e ao fim de semana.» (Y7)

«Sinceramente, não. São demasiadas horas laborais e poucos dias de descanso anuais. [...] Tento que o trabalho não afete demasiado a minha vida pessoal, mas, de certa forma, é inevitável, uma vez que há semanas muito stressantes e acabo por passar menos tempo com a família e a fazer menos coisas que gosto.» (Y9)

Tabela 5: Perceção de equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Sim	4	9
Não	6	1

4.1.2. Prioridades entre vida pessoal e trabalho

Verificaram-se respostas diferentes relativamente à esfera que os entrevistados tendem a priorizar no seu dia a dia. Três entrevistadas revelam dar prioridade à vida profissional. Dessas pessoas, 2 pertencem à Geração Y e 1 à Z. As duas *Millennials* relatam dar prioridade à vida profissional porque o trabalho ocupa grande parte do seu dia. Porém, uma delas revela que numa situação em que exista uma emergência da vida pessoal e familiar, como a doença dos filhos, acaba por priorizar a vida pessoal. Já a *Gen Zer* admite que dá prioridade ao trabalho porque se encontra há pouco tempo a desempenhar a função atual, pelo que entende que precisa de colocar mais esforço no seu trabalho. Ela relata, por isso, que durante o tempo livre que tem em casa prepara material para utilizar no trabalho.

> *«Neste momento, se calhar, ao trabalho. Dou um bocadinho mais de prioridade a isso porque estou a aprender e estou no início da minha carreira profissional na Psicologia. Então, por exemplo, em situações em que eu sei que tenho de preparar alguma atividade para fazer com os utentes, chego a casa e, no tempo que tenho livre, dedico-me ao trabalho que tenho para fazer depois. Talvez, nesse aspeto, deixe a vida pessoal de lado, porque estou a focar-me naquilo porque quero fazer bem, então acabo por pôr o meu foco na parte profissional.»* (Z3)

Contrariamente, 14 participantes, 8 da Geração Y e 6 da Geração Z, afirmam priorizar a vida pessoal. Nos relatos de 12 desses participantes verifica-se a intenção de priorizar a vida pessoal, embora haja interferência por parte do trabalho, que nem sempre possibilita isso. Três entrevistadas da Geração Y admitem que, numa fase inicial da carreira, tendiam a priorizar o lado profissional, mas que essa situação mudou e, atualmente, a sua priorização vai para o lado pessoal e familiar. Três participantes da Geração Z percecionam que dão igual prioridade à vida pessoal e ao trabalho, embora reconheçam que nem sempre é fácil manterem o pensamento afastado da esfera profissional quando se encontram em momentos da vida pessoal e familiar.

> *«É assim, eu tento manter o equilíbrio. No entanto, a vida pessoal está sempre em primeiro lugar. Eu já aprendi ao contrário. Portanto, já houve antes de ter filhos, a época em que eu vivia para o trabalho e chegou uma dada altura em que tu acabas por ser o funcionário. És substituível a toda a hora e por qualquer pessoa que possa ter, no mínimo, as mesmas competências e, portanto, acabas por perceber que o esforço que tens vindo a fazer e o tempo que tens investido para além daquilo que deverias fazer, não é recompensado, nem é reconhecido. Não é o caso aqui na empresa, mas, no entanto, com esta pequena lição que eu tive, aprendi a priorizar e a restruturar. E quando se torna mãe, acho que as coisas encaixam de*

uma forma natural.» (Y8)

«Eu acho que é ao mesmo nível. Quando estou no trabalho, dou prioridade ao trabalho, quando estou fora dele, tento não pensar nele. Mas às vezes o nosso cérebro vai para lá. Mas tento focar-me na vida pessoal quando estou fora do trabalho, também.» (Z1)

Conclui-se, assim, que, da parte da Geração Y se verifica a intenção, por parte de todos os participantes, de priorizar a vida pessoal, embora não seja possível devido ao exercício e às responsabilidades do trabalho. Já na parte da Geração Z, embora a maior parte dos entrevistados prefira priorizar a vida pessoal, verifica-se uma maior vontade que na geração anterior de se dedicar ao trabalho.

Tabela 6: Prioridades entre vida pessoal e trabalho	**Y**	**Z**
Vida profissional	2	1
Vida pessoal	8	6
Ambas	-	3

Procurou-se também compreender se os participantes já sentiram a necessidade de escolher entre a vida pessoal e profissional. Nove participantes de cada geração responderam afirmativamente, enquanto os restantes 2 entrevistados, um de cada geração, declararam não sentir essa necessidade.

«Não, nunca senti muito isso. Por todos os trabalhos que passei, foi sempre muito tranquilo. Sempre me deram muita liberdade.» Y3)

«Não, acho que não. Eu, como tenho três dias de folga, posso bem misturar e conjugar bem os dias com os outros. As minhas folgas não são fixas, eu peço as folgas como bem me apetecer. Por exemplo, tenho uma consulta neste dia, posso pedir. Tenho um jantar de família neste dia, eu peço o dia. Tenho essa facilidade. Também ajuda bastante a conjugar com a vida pessoal.» (Z8)

Tabela 7: Necessidade de escolha entre esferas	**Y**	**Z**
Sim	9	9
Não	1	1

4.1.3. Desafios para manter equilíbrio

A análise dos dados recolhidos permitiu identificar desafios comuns entre os participantes das duas gerações no que diz respeito à manutenção de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Tanto na geração Y, como na Z, houve participantes que relataram que a quantidade de trabalho pode

afetar negativamente a sua vida pessoal. Verifica-se que alguns participantes já levaram trabalho para casa, tendo sido este aspeto relatado por uma participante da Geração Y e duas da Geração Z. Alguns participantes também referem que a carga de trabalho provoca cansaço físico, o que foi relatado por uma participante da geração Y e outra da Z.

«Eu tento aproveitar ao máximo o tempo que estou lá. [...] Aproveito para fazer os relatórios, as minhas notas, isso tudo, e não deixo para quando venho para casa. Já aconteceu ter de o fazer, ter de trazer essa parte para casa, e aí uma pessoa tem mais tendência a procrastinar e aí é quando piora ali um bocadinho esse equilíbrio.» (Z5)

«[...] na própria instituição, temos poucos colegas e antes sentia-me um bocado mal, porque sabia que elas estavam a trabalhar muito e eu, dando mais disponibilidades, podia ajudar mais um bocadinho. Só que andava muito cansada, então estou a ignorar essa pressão e digo "não". Também preciso de descansar. [...] Se eu estiver a trabalhar imensos dias seguidos fico exausta e no último já me estou a arrastar [...].» (Z4)

Três participantes da Geração Y relataram dificuldades em lidar com as expetativas que os outros, e eles próprios, podem criar para eles, pelo que a pressão para corresponder ao que se espera de si, tanto no trabalho, como na vida pessoal e familiar, surge como um fator de preocupação e de possível frustração.

«Primeiro, é a questão das expetativas do trabalho. Aquilo que querem de ti. [...] Eu tinha um chefe de departamento, uma pessoa com quem eu me dou extremamente bem a nível pessoal, incrível, mas que ele era casado com o trabalho, então nós eramos todos, porque ele achava que podíamos ser todos, porque ele era. [...] Depois, há sempre a questão do outro lado, que é a cobrança também em casa. Eu acho que os problemas têm sempre a ver com quando nos cobram, ou quando nos cobramos a nós próprios, falharmos para um lado ou para o outro. Eu acho que isso é mesmo o problema. No meu caso foi isso. Foi começar a perceber que estava a falhar muitas coisas do lado de cá, mesmo que ninguém me tivesse dito nada. Eu é que me sentia "Não, isto não...tipo, aconteceu isto, isto e isto e eu não estava lá." e é tipo...não queremos ser essa pessoa.» (Y1)

«Eu tenho que gerir isto muito bem para não criar frustração. Não só para os que me rodeiam a nível profissional e a nível pessoal, mas para mim mesma, porque eu acho que isto é das maiores questões que nós temos, que é ok, nós temos expetativas, mas somos nós que as colocamos, e se nós não preenchermos ou não satisfizermos estas expetativas, nós vamos ficar frustrados, não são os outros. Também, mas acho que em primeira instância somos nós.» (Y8)

Na mesma linha, duas *Millennials* relatam que tendem a deixar-se ficar para trás, uma vez que estão focadas em cuidar dos outros, nomeadamente dos familiares e, no caso de uma das entrevistadas, também do animal de estimação.

«Então, aquilo que eu noto um bocadinho é que para dar atenção, seja à minha cachorrinha, seja à minha irmã, aos meus pais e à minha família, em geral, eu tenho alguma tendência a deixar-me a mim própria para trás. [...] Se calhar, a esse nível, tenho de encontrar um equilíbrio, dentro da vida pessoal, um equilíbrio em que eu dê atenção a mim própria e cuide de mim própria da mesma forma [...].» (Y2)

Na Geração Z, estes desafios não são mencionados. Outro fator que tende a gerar descontentamento nos indivíduos de ambas as gerações é a falta de tempo para se dedicarem à vida pessoal e familiar, a qual foi relatada por 2 participantes da Geração Y e 3 da Geração Z. Os participantes reconhecem que o trabalho ocupa a maior parte do seu dia e que o ritmo de vida tende a ser acelerado. Além disso, ambas as gerações relatam dificuldades em separar a vida pessoal e a vida profissional a nível psicológico. Nos relatos de duas participantes da Geração Y é evidenciada a incapacidade de "desligar" do trabalho, mesmo fora do horário laboral.

«O trabalho agora ocupa a maior parte do nosso dia. Nós passamos mais tempo a trabalhar do que em família, e vai ser sempre assim [...]. Às vezes sinto que tinha de estar com a minha família e fui trabalhar e, realmente, vi que eles precisavam de mim.» (Z2)

«Saber desligar. Não pensar sempre no que eu tinha de fazer ou deixar de fazer. Saber desligar. Acho que o mais importante é desligar a ficha quando tu entras no carro no final do dia. Isso é muito difícil.» (Y4)

Já no que diz respeito à Geração Z, foi relatada, por 3 participantes, a dificuldade em evitar que o *stress* e as preocupações inerentes ao trabalho influenciem o bem-estar pessoal.

«Nas alturas em que há mais movimento no campismo há sempre problemas que surgem e eu sinto que nessas alturas é difícil para mim manter esse equilíbrio. Até, muitas das vezes, afetava o meu sono e etecetera. Tinha sonhos com o parque. Eu sei, é horrível [risos]. Mas pronto, essas alturas, eu acho que é quando é mais complicado e me deixava mesmo assim stressada.» (Z9)

Tabela 8: Desafios para manter o equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Quantidade de trabalho	2	3
Expetativas próprias ou dos outros	3	-
Colocar os outros em primeiro lugar	2	-
Falta de tempo	2	3
Conseguir fazer a separação entre vida e trabalho	2	3

Dizer que não por medo de retaliações	1	-
Dificuldade em conciliar horários	-	1

Nota. Alguns entrevistados referiram mais que um desafio.

4.1.4. Políticas organizacionais de suporte ao equilíbrio

Os resultados obtidos mostram diferenças na forma como as organizações apoiam o equilíbrio vida-trabalho dos seus colaboradores. Em ambas as gerações houve indivíduos que afirmaram que a sua organização não oferece políticas e práticas de apoio ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (3 entrevistados da Geração Y e 2 da Geração Z). A questão não foi colocada a duas participantes da Geração Y, por trabalharem por conta própria. No caso dos restantes 12 participantes, foram relatadas medidas de diferentes tipos. A flexibilidade foi a medida mais mencionada, nomeadamente por 8 participantes, 2 da Geração Y e 6 da Geração Z. Os referidos participantes afirmam que as organizações em que trabalham oferecem flexibilidade, quer a nível de horário de entrada e saída, quer a nível de definição de folgas, bem como adaptação do horário às necessidades dos colaboradores.

> *«Tenho muita flexibilidade no horário. Para eles, se precisar de entrar às 10 ou às 11, eu posso entrar às 10 ou às 11. Não tenho que dar propriamente explicações a ninguém, tenho é que gerir o trabalho da melhor forma. Se quiser sair mais cedo também, tranquilo. Pronto, eu tenho aqui uma facilidade de gestão do meu tempo conforme quiser.»* (Y2)

> *'Aquilo é mais um ambiente familiar [...]. Então acho que nos ajuda a conseguirmos marcar as coisas uns com os outros. [...] Se pedirmos folgas, ela [a patroa] tenta ver para toda a gente ter as folgas que pede. Ela tenta sempre que nós tenhamos uma vida na mesma.»* (Z8)

Foi, igualmente, mencionada, por uma *Millennial* e por uma *Gen Zer* a possibilidade de trabalharem de forma remota. A participante da Geração Y mencionou, igualmente, atividades e incentivos oferecidos pela organização na qual trabalha, como o Dia da Família, pausas e incentivos para o nascimento do bebé. Relativamente à organização de férias, 3 participantes da Geração Z afirmam ter liberdade para escolher os períodos de férias, ainda que a decisão seja partilhada com a empresa ou conjugada com as férias dos colegas. Na Geração Y, apenas 1 participante mencionou uma tentativa relacionada com esse aspeto. A organização da referida entrevistada reduziu o período de férias em agosto com o objetivo de incentivar os colaboradores a distribuírem os dias de descanso por mais períodos do ano. Na Geração Z foi mencionada a permissão, por parte da chefia, para faltar ao trabalho por motivos de doença ou consultas médicas, sem prejuízo para o colaborador. A compreensão por parte da entidade empregadora quanto a este assunto foi relatada por duas *Gen*

Zers.

«Depois temos o teletrabalho até três vezes por semana, se for compatível com a função. [...] Depois, para além de que nós temos atividades como o Dia da Família, para além dos horários e as pausas que nós temos, que a empresa oferece, sei lá, temos incentivos como para o nascimento do bebé, que é um valor simbólico, temos aqui várias políticas e práticas que recomendo.» (Y8)

«Eles agora até mudaram o estilo de férias. Antigamente davam as três semanas de agosto e estão a tentar reduzir as semanas de agosto, que é para as pessoas poderem ao longo do ano ter mais momentos de descanso.» (Z4)

«Se tiver uma consulta e tiver de sair a meio da tarde, posso falar com o meu patrão, e ele, nisso, é cinco estrelas. Já aconteceu muitas vezes e ele próprio diz "Vais à consulta e depois, se quiseres, vais para casa.", para não estar a ir trabalhar por uma hora. Também, faço sempre meia hora extra, ou seja, em vez de me descontar ao final do mês, se faltar, ele desconta as horas a mais nesse tempo que estou a faltar ao trabalho. Isso é muito bom, porque agora há poucas empresas que fazem isso. Quanto às férias, a minha empresa faz metade-metade. Metade dos dias a empresa escolhe, outra metade o trabalhador escolhe. Estamos à vontade para escolher os dias que queremos. Apenas não pode coincidir com os meus colegas.» (Z2)

Tabela 9: Políticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Flexibilidade de horário	2	6
Teletrabalho	1	2
Atividades e incentivos	1	-
Organização de férias	1	3
Poder faltar por motivos de saúde	-	2

Revelou-se, igualmente, interessante perceber se os participantes utilizam as políticas e práticas oferecidas pela organização em que trabalham. Entre os 4 participantes da Geração Y e os 8 da Geração Z que afirmaram ter disponíveis políticas e práticas organizacionais de equilíbrio entre a vida e o trabalho, 11 afirmaram usufruir dessas práticas. Apenas uma participante da Geração Z confessou que decidiu não usufruir da possibilidade de trabalhar menos horas diárias, proposta feita pela organização, uma vez que considera que trabalhar mais horas diárias e, consequentemente, ter mais dias de folga durante a semana, é mais compatível com a sua vida pessoal. Já uma participante da Geração Y, apesar de utilizar a prática adotada pela sua organização, nomeadamente de sair mais cedo à sexta-feira, confessa que não é o suficiente para compensar o tempo despendido no trabalho

durante o resto da semana.

Tabela 10: Utilização das práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Sim	4	7
Não	-	1

4.1.5. Impacto na satisfação e desempenho profissional

A totalidade dos participantes afirmou considerar que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional contribui para a satisfação no trabalho e, consequentemente, para um melhor desempenho. Mais precisamente, os entrevistados afirmaram que a perceção de um maior ou menor equilíbrio influencia diretamente a sua performance, a forma como encaram a sua função, bem como o seu estado emocional e humor.

> *«O meu trabalho é muito criativo e é preciso estar concentrada para conseguir um bom desempenho. Se não houver esse equilibro, a minha vida profissional será afetada.»* (Y9)
>
> *«Se fossemos forçados a trabalhar demasiado, ia ficar descontente. Tendo essas regalias, conseguimos conciliar tudo. A empresa em que trabalho reforça muito isso de separar o trabalho e a vida pessoal. Ter esta flexibilidade faz com que eu trabalhe mais satisfeita, que seja mais produtiva e que consiga separar as duas coisas.»* (Z1)

4.2. Gestão de Carreira

A segunda parte do Guião de Entrevista centrou-se na temática da Gestão de Carreira, com o objetivo de compreender como os participantes das duas gerações encaram e gerem o seu percurso profissional. Para tal, procurou-se obter informações acerca das iniciativas que adotam para o desenvolvimento da sua carreira, a sua perceção do conceito de gestão de carreira e os fatores que consideram mais relevantes para o desenvolvimento profissional. Além disso, buscou-se saber se existem fatores que influenciam a gestão e as decisões de carreira, bem como as preferências dos entrevistados em relação a diferentes trajetórias de carreira.

4.2.1. Desenvolvimento profissional e iniciativas individuais

Os resultados da análise às iniciativas de desenvolvimento profissional demonstram que, de um modo geral, os entrevistados reconhecem a importância de tomar iniciativas para se desenvolverem

profissionalmente.

Dos 20 participantes, apenas uma *Millennial* referiu não tomar iniciativas individuais para se desenvolver profissionalmente, justificando que o próprio exercício da sua função já lhe proporciona aprendizagens suficientes. Além disso, considera que o investimento em formações retiraria tempo à sua vida pessoal e familiar, razão pela qual opta por não aprofundar conhecimentos fora do contexto de trabalho. De forma muito semelhante, outra participante da Geração Y afirma que procura aprender sobre a sua área dentro do ambiente profissional através da prática em novas máquinas. Os restantes 18 indivíduos afirmam tomar iniciativas individuais relacionadas com a formação, nomeadamente a procura ativa de cursos e *workshops*.

«Na minha área há sempre uma constante mudança e renovação. Sinto que aprendo todos os dias algo novo, seja sozinha ou com um colega ou cliente. Acabo por não me dedicar mais por achar que já tenho pouco tempo para a vida pessoal.» (Y9)

«Por exemplo, eu agora que estou à procura de alguma coisa para fazer, e mesmo quando estou a trabalhar em algum lado, tento sempre fazer formação por vontade própria. Nessa última empresa onde eu estive, fui eu muitas vezes que sugeri formação para mim e para a equipa. Quando estou por casa, eu costumo organizar-me para ter um dia em que procuro uma nova formação, ou seja, um curso online, ou simplesmente algum - mesmo não sendo uma formação - algo que eu deva ou possa aprender, que me possa ser útil para a minha carreira.» (Y1)

Porém, houve 2 participantes da Geração Y e 2 da Geração Z que revelaram sentir uma certa dificuldade em receber formação. No caso das entrevistadas da Geração Y, isso prende-se com o facto de serem mães e sentirem que é difícil conciliar a formação com os restantes aspetos da sua vida. Para reverterem esta situação, ambas afirmam atualizar-se com literatura da área, o que também foi mencionado por uma *Gen Zer*, que relatou que se informa acerca dos produtos que a sua organização vende para conseguir fazer um melhor aconselhamento aos clientes. No que diz respeito às participantes da Geração Z que relatam dificuldade em receber formação, este problema deve-se à existência de um horário preenchido, à carga de trabalho e aos preços elevados de algumas formações.

«Costumava fazer várias formações para evoluir como profissional e, com a vinda dos filhos, isso teve que passar para segundo plano, por falta de tempo.» (Y10)

«Eu gostava de conseguir fazer mais formações, não me importava, o problema é os preços. [...] E depois também há [...] algumas formações que tu vais a ver e é, para além de serem assim muito extensas, exigem também muito trabalho. Tens de fazer trabalhos para avaliar, não é?

Para depois o formador avaliar e tudo mais, e essas uma pessoa às vezes fica assim "Será que, neste momento, é uma boa altura, com todo o trabalho que eu já tenho?".» (Z5)

Duas participantes da Geração Z mencionaram que tomam a iniciativa de procurar novos trabalhos, caso o emprego atual não se revele satisfatório e caso não vejam perspetivas de progressão no mesmo.

Tabela 11: Iniciativas individuais de desenvolvimento profissional	**Y**	**Z**
Aprender no local de trabalho	1	-
Formação	8	10
Consultar literatura da área	2	1
Procura de novo emprego	-	2

Nota. Alguns entrevistados mencionaram mais que um tipo de iniciativa.

Dos relatos dos participantes, foi possível retirar os motivos pelos quais eles tomam iniciativas para se desenvolverem profissionalmente. Três participantes da Geração Y e quatro da Geração Z afirmam tomar iniciativas individuais de desenvolvimento de carreira porque é útil para a sua função.

«É assim, nas horas que eu estou parada, tento sempre ver umas formações. Às vezes é uns workshops. [...] Mesmo na área da estética, estou sempre a par do que é que as pessoas vão lançando. Eu sei qual é a máquina que vai sair, quais são as características, o que é que dá diferença das máquinas que estão a surgir para as minhas, os novos tratamentos que estão a surgir, para perceber a diferença entre os meus tratamentos, se compensa pôr aqui ou não. [...] Vou vendo isso. Mesmo as encomendas para aqui. O que é que compensa pôr e ir tirando, formações... Porque a Nuxe lança sempre produtos novos. Eu tenho que perceber qual é a diferença ou qual é os componentes que tem. As pessoas pedem para flacidez, eu tenho que saber qual é o melhor.» (Y5)

Na mesma linha, o desenvolvimento de capacidades foi, também, uma motivação mencionada por 4 participantes da Geração Y e 2 da Geração Z. A melhoria do CV foi, igualmente, mencionada por pessoas das duas gerações, 1 da Geração Y e 3 da Geração Z. Outras motivações prenderam-se com a realização pessoal, mencionada por uma entrevistada da Geração Z. Por fim, uma *Millennial* afirmou que pretende, através de algumas iniciativas que toma para se desenvolver profissionalmente, demonstrar à organização em que trabalha que está interessada em aprender mais e que participa vivamente nas atividades da empresa.

Tabela 12: Motivações para as iniciativas individuais de desenvolvimento profissional	**Y**	**Z**
Utilidade para a função	3	4
Desenvolvimento de capacidades	4	2
Melhorar o CV	1	3
Demonstrar interesse à empresa	1	-
Realização pessoal	-	1
Demonstrar interesse	1	-

4.2.2. Definição de gestão de carreira

A maior parte dos participantes definiu o conceito de gestão de carreira como o conjunto de decisões e ações, tomadas pelo indivíduo, desde que se define um objetivo, até se alcançar o mesmo. Esta visão, ligada à Gestão Individual de Carreira, é partilhada por 8 indivíduos da Geração Y e 9 da Geração Z. Em alguns casos, foi mencionada a ideia de que a gestão de carreira deve ser feita tendo em conta não só os objetivos profissionais, mas também o contexto e objetivos pessoais.

«Eu imagino que seja aquilo que uma pessoa planeia para a sua carreira. Essencialmente, eu, com 18 anos, disse "Ok, gestão de carreira, vou para a universidade.". Saí da universidade: "Vou trabalhar.". E, neste momento, estou a tomar a decisão de carreira de não tirar mestrado. Ou seja, eu acho que é um objetivo que uma pessoa tem e depois o plano que delineia para chegar a esse objetivo. Se calhar, para mim, seria isso.» (Z4)

Uma participante da Geração Z acrescenta ainda que considera que gerir a carreira implica incluir a vida pessoal nessa gestão.

«[...] se calhar pode ser um bocado das duas ideias que eu estou a pensar. Ou seja, por um lado é gerir a minha vida profissional, ou seja, o que eu estou a fazer agora, o que eu quero fazer, ir procurando por onde fazer formações e algo desse género, mas, por outro lado, acho que também pode, não sei se faz sentido, mas gerir a parte da nossa carreira profissional com a parte da nossa vida pessoal. Eu acho que...meio que elas parece que estão interligadas, então eu acho que diria assim, as duas.» (Z8)

Apenas dois participantes da Geração Y demonstraram uma visão mais ligada à Gestão Organizacional de Carreira. Mais precisamente, um dos entrevistados encara a gestão de carreira como a evolução que um indivíduo pode conseguir vir a ter numa organização, como o crescimento a nível hierárquico e o aumento de benefícios e incentivos monetários, o que demonstra uma visão de gestão de carreira partilhada entre indivíduo e organização. Relativamente à outra participante, é mencionada a ideia de que a gestão de carreira de uma pessoa não depende só de si, e sim das decisões que a

organização em que a pessoa está inserida toma relativamente a essa pessoa. Esta opinião contrasta vivamente com a opinião de outra participante da Geração Y, retratada no excerto que se segue:

«Eu acho que a gestão de carreira tem que ser vista de uma forma muito diferente. Até à data era: "Ok, o que é que a empresa me pode proporcionar para a minha carreira?". [...] Eu, como indivíduo, tenho que ter uma ideia, se não tudo bem definido na minha cabeça, de onde é que eu quero chegar, e tenho que perceber se a entidade para quem eu trabalho é capaz de proporcionar esse crescimento. [...] Onde é que tu queres chegar? Quais são as competências que tu queres desenvolver? Que competências tens? O que é que tu achas que és capaz? E depois a empresa aí em conjunto poderá ver "Ok, nós conseguimos trabalhar isso, temos algo para ti, vamos trabalhar nesse sentido.".» (Y8)

Tendo sido esta uma questão considerada difícil e complexa por alguns entrevistados, houve uma pessoa, mais concretamente uma participante da Geração Z, que não forneceu uma definição.

Tabela 13: Definição de Gestão de Carreira	**Y**	**Z**
Gestão individual	8	9
Gestão partilhada	1	-
Gestão Organizacional	1	-

4.2.3. Objetivos profissionais

Os objetivos profissionais mencionados pelos participantes variaram entre objetivos de curto e longo prazo. Houve alguns objetivos que foram mencionados em ambas as gerações, como é o caso da aprendizagem e do desenvolvimento profissional. Alguns entrevistados (1 da Geração Y e 3 da Geração Z) demonstraram vontade de aprender mais sobre a área em que trabalham de forma a manterem-se atualizados. Também foi mencionada a vontade de obter mais habilitações, através de formações e cursos académicos, os quais os entrevistados consideram que serão mais-valias para a sua atividade profissional.

«Ir aprendendo cada vez mais dentro da Psicologia, porque é uma área que está sempre em desenvolvimento. Há sempre estudos a serem feitos. Portanto, manter-me sempre dentro daquilo que está a acontecer. Tentar pelo, menos.» (Z3)

«Eu quero começar a fazer um Mestrado em Relações Internacionais e já tenho a minha tese [...]. O meu chefe virou-se para mim e disse-me: "Tens que pensar melhor, porque no âmbito laboral, e onde tu estás agora, dá-te mais jeito e faz mais sentido tu ires pela parte de Relações Internacionais, que é basicamente o que fizeste até agora".» (Z6)

Mudar de função foi igualmente mencionado tanto na Geração Y como na Geração Z, por igual número de participantes (respetivamente, 2 participantes de cada geração). Desses entrevistados, há 1 de cada geração que tenciona conseguir trabalho na área de formação, uma vez que ambos ainda não assumiram nenhuma função da respetiva área até ao momento. No que diz respeito às duas outras participantes, a vontade de mudar de emprego prende-se com a insatisfação com a função que desempenham no presente.

«Neste momento, seria arranjar um emprego na minha área, porque a minha formação é em Marketing, mas eu depois acabei por andar a navegar mais em funções de gestão, funções administrativas, até financeiras, que me fui apercebendo que até gosto bastante, mas ainda há aquela questão de "Pois, mas se fizeste isto, então e porque é que ainda não estamos a trabalhar naquilo, no Marketing?", que é o meu caso. Então, a mais curto-médio prazo seria isso, seria conseguir entrar numa função desse ramo e agora já é uma questão de perceber se era mesmo isto, porque, entretanto, lá está, já percebi que há outras coisas que me interessam.» (Y1)

«Uma pessoa tem que, como se costuma dizer no bom português, tem de se fazer à vida e, sim, tenho tentado ver cursos, tenho tentado procurar outros empregos que me façam sentir mais realizada do que este, porque este já me fez realizada, porque realmente eu gosto disto. Quero sair disto mesmo por causa dos horários e por trabalhar fins de semana e festas e feriados. Já era difícil para mim quando tinha só o [nome do companheiro], agora com o meu pequenino ainda mais difícil é. É muito difícil. Muito, muito, muito difícil.» (Z10)

Outro aspeto visível no discurso dos participantes de ambas as gerações (2 da Geração Y e 3 da Geração Z) é o desejo de progressão dentro da empresa, seja para atingir a efetividade, seja para subir a nível hierárquico. O objetivo de ser bom profissional e competente na função que desempenha foi também mencionado por participantes de ambos os grupos (1 da Geração Y e 1 da Geração Z).

«O meu objetivo neste momento é conseguir a efetividade na empresa. Se não conseguir, saber que tenho as ferramentas necessárias para entrar numa empresa e saber falar e saber ajudar no que for necessário dentro da área que represento.» (Y4)

«Quero crescer na minha empresa, porque não estou a fazer efetivamente aquilo que queria estar a fazer.» (Z2)

Houve aspetos mencionados apenas por participantes da Geração Y. A satisfação profissional foi mencionada por 2 participantes, que evidenciam a importância de gostar do seu trabalho para evitar *"grandes pressões ou stress"*, bem como de arranjarem uma função que seja intelectualmente

desafiante. Também na Geração Y foi enfatizado, por 2 participantes, a importância de conseguir um melhor salário. Conseguir um maior equilíbrio vida-trabalho também foi mencionado por 3 participantes. Para estes é, sobretudo, importante ter um emprego que gostem e que os faça sentir-se realizados, mas, ao mesmo tempo, lhes permita estar presente em momentos familiares, sem que o trabalho coloque um entrave.

«Ou seja, o meu objetivo é mais esse, é ter um trabalho, uma função estável numa área que eu gosto, que intelectualmente me desafie, que seja interessante e etecetera, mas que seja - e acho que é por causa de eu ter tido esta última experiência mais negativa nesse aspeto - e que me permita ter o equilíbrio de aproveitar o que é que se passa cá fora.» (Y1)

«Angariar mais clientes, obter informação para ter uma melhor qualificação, um melhor trabalho e um melhor salário. É uma cadeia, não é? Melhor qualificação, melhor trabalho, mais clientes, mais salário.» (Y5)

Existiram, igualmente, aspetos mencionados apenas por participantes da Geração Z. Uma participante afirma desejar dar a sua contribuição à área de formação através de um estudo académico. Outra entrevistada refere ter o desejo de ajudar a organização atual a desenvolver-se e a tornar-se mais reconhecida a nível nacional.

«Gostava de, um dia, poder fazer um estudo relacionado com a parte da vitimação, da violência doméstica, porque é a parte que mais me fascina. Gostava de fazer um estudo e poder, eventualmente, ser lançado. Que seja um estudo que dê respostas e que, eventualmente, possa mudar coisas que estão a precisar de ser mudadas.» (Z3)

«Fazer que a empresa seja reconhecida a nível nacional, porque a nível internacional nós já somos - na Espanha - e queremos também, eu quero, chegar ao Brasil e estamos a chegar à Madeira, então estamos a crescer muito.» (Z6)

Ainda relativamente à Geração Z, uma das entrevistadas desta geração menciona ter o objetivo a longo prazo de criar um negócio próprio. Finalmente, uma participante mostrou interesse em dar continuidade ao trabalho desenvolvido até então, sendo que a sua função engloba acompanhar crianças em escolas e o desenvolvimento das mesmas em diferentes etapas.

«Eu gostava de um dia ter a minha própria empresa. Uma pastelaria. Uma pastelaria ou um café. Não sei. [...] Além de ser uma coisa que eu sempre gostei e que eu sempre quis, és tu a patroa, não tens alguém para estar ali a...nem sempre os patrões são simpáticos, não é? De vez em quando estão-te ali a chatear o juízo. E é uma independência.» (Z8)

«Para já, gostava de continuar a fazer o que tenho estado a fazer [...]. Até porque eu gostava de

acompanhar estes meninos. [...] Principalmente estes que estão no primeiro ano, gostava de vê-los acabar o quarto ano e ver como é que se vão integrar depois no quinto, coisas assim.» - Z5

Tabela 14: Objetivos profissionais	**Y**	**Z**
Aprendizagem e desenvolvimento profissional	1	3
Mudar de função	2	2
Progressão	2	3
Ser bom profissional	1	1
Satisfação	1	-
Salário	2	-
Equilíbrio vida-trabalho	3	
Contribuir para a área	-	1
Ajudar a organização	-	1
Ter um negócio próprio	-	1
Dar continuidade ao trabalho	-	1

Nota. Alguns participantes mencionaram mais que um objetivo.

4.2.4. Fatores críticos para o desenvolvimento profissional

Os participantes foram questionados sobre quais fatores consideram mais importantes para o desenvolvimento da sua carreira. Cinco participantes de cada geração afirmaram que o salário e os incentivos monetários são fatores que pesam na tomada de decisão e que os incentivam a quererem desenvolver-se profissionalmente. Na mesma linha, foi mencionado, por 4 *Millennials* e 6 *Gen Zers* a realização pessoal, a qual é vista, igualmente, como um fator motivador para progredir a nível profissional.

«Sei que quanto mais trabalhar na minha carreira, maior será o salário, e posso dar uma vida melhor à minha filha e ter uma vida melhor. E a realização pessoal também, que eu não sou uma pessoa de ficar por pouco. Necessito mesmo de trabalhar para obter mais.» (Y4)

«Vai passar sempre mais pela realização pessoal. Vai passar, porque eu já tenho experiência do passado. Eu já estive extremamente bem posicionado e abdiquei porque não me sentia realizado pessoalmente. E, portanto, vai ser sempre por aí.» (Y3)

Embora com menos frequência, foram mencionados outros fatores motivadores e facilitadores do desenvolvimento profissional dos entrevistados. No caso da Geração Y, duas pessoas mencionaram a estabilidade como um fator que facilita o seu desenvolvimento profissional, enquanto outros dois entrevistados referiram o facto de se sentirem dispostos a desenvolverem-se profissionalmente por ambicionarem ser bons profissionais.

«Olha, eu acho que, no fundo, é o facto de eu querer ser uma boa professora. Acho que foi um bocadinho aquilo que eu te disse há pouco, que é o facto de, é pá, os nossos alunos vão estar a - vão estar, não - estão a mudar constantemente. De ano para ano, eles tornam-se diferentes a nível geracional, também. Alterações constantes, não é? E até a nível de desenvolvimento deles, mesmo. Nós estudámos isso [no mestrado]. Cada geração e cada idade comporta-se de forma diferente. Ou seja, havendo todas estas variáveis que mudam constantemente, os professores também têm de mudar e também não podem estagnar.» (Y2)

Relativamente aos contributos da Geração Z, uma entrevistada referiu que a proximidade de casa é um fator decisivo para querer, ou não, determinado emprego. Além disso, outra entrevistada da mesma geração referiu que o horário e a carga de trabalho, bem como a exigência de determinada função definem a sua decisão.

«E também o horário de trabalho, as horas, a quantidade de horas, ou se o trabalho é exigente física e psicologicamente ou não, se é cansativo. Pronto, levo um bocado essas coisas em conta.» (Z5)

Outro fator facilitador do desenvolvimento profissional mencionado nesta geração, mais precisamente por um participante, é a ambição, que o entrevistado explica ser uma ambição positiva, que o faz querer aprender e desenvolver mais a sua carreira. Por fim, o reconhecimento social é visto como um fator motivador para assumir determinados cargos. Relativamente a este último fator, verificou-se uma diferença de opiniões em entrevistadas da mesma geração, como se pode verificar através dos excertos seguintes:

«Tens sempre aquela questão social de "não sou só licenciada, também tenho uma especialização". E acho que como eu queria ir para aquele serviço em específico, o desenvolver a minha carreira vai-me ajudar a chegar lá. Portanto, o próprio trabalho que eu iria desenvolver agrada-me mais do que o que estou a fazer agora.» (Z4)

«Eu não ligo assim muito, tipo, aos títulos e não sei quê, mas eu gosto muito de trabalhar com crianças, sempre gostei. Gosto de me sentir assim útil, saber que estou a ajudar.» (Z5)

Tabela 15: Fatores críticos para o desenvolvimento profissional	**Y**	**Z**
Salários e incentivos monetários	5	5
Realização pessoal	4	6
Desejo de ser bom profissional	2	-
Estabilidade	2	-
Independência	-	1
Ambição	-	1

Proximidade a casa	-	1
Horário e carga de trabalho	-	1
Reconhecimento social	-	1

Nota. Alguns participantes referiram mais que um fator.

4.2.5. Apoio organizacional

É importante perceber se as organizações em que os entrevistados trabalham oferecem políticas e práticas que os ajudam a desenvolverem-se profissionalmente. Assim como aconteceu com as políticas e práticas de apoio ao equilíbrio, verificou-se um fosso entre participantes, embora num número bastante menor. Apenas uma participante da Geração Z mencionou não usufruir de práticas de desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa. Houve duas participantes da Geração Y a quem não foi colocada a questão, uma vez que têm negócios próprios. Já um dos participantes da Geração Y que trabalha numa *start-up*, refere é ele próprio quem toma as decisões sobre o desenvolvimento profissional dos colegas. Reconhece, portanto, que embora a progressão a nível hierárquico e de funções não seja possível, uma vez que se trata de uma empresa de pequena dimensão, as questões relativas a condições e salário são revistas de forma contínua.

Todos os outros participantes, um total de 16, afirmaram que se sentem apoiados profissionalmente pela organização em que trabalham. Mais uma vez, verificaram-se práticas em comum. A mais mencionada foi a formação, da qual 4 participantes das Geração Y e 4 da Geração Z dizem beneficiar. O apoio da chefia é mencionado em ambas as gerações. Uma participante da Geração Y refere que a sua chefia está sempre disponível a ouvi-la e a trabalhar em conjunto com ela, para que possa atingir os seus objetivos profissionais.

> *«Eles têm mesmo uma organização para gestão de carreira, então no final de todos os anos eles pedem para fazermos um plano de formações que queremos para o ano seguinte. Pode ser relacionado com o nosso cargo ou com interesses que tenhamos, pessoais ou mais técnicos da nossa área. [...] Quando vais para lá, eles dão-te um mês intensivo de tudo o que tens de saber para trabalhar naquela função, e isso é bom, porque nem todos os trabalhos têm um onboarding tão intensivo que te ajude a tirar as dúvidas todas antes de começares a trabalhar. Na empresa em que eu estou é importante percebermos o que podemos falar da empresa, ou as informações que são sensíveis, e também, do lado mais técnico, o que fazemos no dia a dia. Depois, não temos só formação inicial, mas contínua. Isso é sempre bom, para não estagnarmos.»* (Z1)
>
> *«Em 2024, na minha avaliação de desempenho, eu coloquei lá que eu gostaria de estar, ou de*

crescer, profissionalmente em direção a nível de grupo. E a minha chefia ficou alerta. "Ok, isso quer dizer o quê? Queres ir para a França? Queres ir para a América?" E eu: "Não, não, envolvimento em políticas de grupo. Participar naquilo que é o desenho e na estratégia do grupo. É este o meu objetivo, não é eu me candidatar a uma vaga na França e ir para lá durante X anos." [...] Mas sim, sinto que a empresa me apoia porque questionaram e disseram: "Ok, qual é o teu objetivo? Em que é que podemos trabalhar? Ok, vamos começar a puxar mais para esse lado. Queres crescer profissionalmente, gostarias de fazer esta formação, porquê?".» (Y8)

Já 4 participantes da Geração Y afirmam ser incentivados e aconselhados pelo supervisor ou chefe. As recompensas e incentivos foram mencionados por uma participante de cada geração. Destacam-se os incentivos monetários, motivação através de *feedback* positivo, presentes e iniciativas que procuram manter a felicidade dos colaboradores. Duas participantes da Geração Y afirmam que lhes são dadas oportunidades de crescimento e aprendizagem. Segue-se um excerto exemplificativo:

«Por exemplo, eu, como estagiária, fiz uma formação em ADR, que é tipo transporte de produtos químicos perigosos, e noutras empresas, és estagiário, nem devias estar a participar. Nem devias estar dentro do assunto. Não, eles permitiram que eu estivesse dentro do assunto, que participasse na formação [...]. E a empresa em si também é uma empresa formadora. Era eu que dava a formação de integração. As pessoas novas entravam e puseram-me a mim como estagiária a dar a formação. Tenho o CCP e disseram assim: "Não, tu tens o material, tu tens que usá-lo." e deixavam-me abrir asas, digamos assim.» (Y4)

Por fim, dois entrevistados da Geração Z relatam sentir apoio por parte dos colegas de trabalho, afirmando que estes estão sempre disponíveis para os ajudar e tirar dúvidas que vão surgindo, o que origina um ambiente laboral mais agradável.

Tabela 16: Políticas e práticas organizacionais de apoio ao desenvolvimento profissional	**Y**	**Z**
Formação	4	4
Apoio da chefia	1	4
Incentivos	1	1
Oportunidades de crescimento e aprendizagem	2	-
Apoio dos colegas	-	2

4.2.6. Tomada de decisão e influências na carreira

Apenas uma participante da Geração Y declarou que não existem fatores da vida pessoal que influenciam as decisões que toma na esfera profissional, como se pode verificar através do seguinte

excerto:

«Não tenho ninguém a influenciar-me, não tenho nada que me prenda, nem em termos financeiros, nem em termos psicológicos. Não tenho nada. Eu se quiser sair [do emprego], eu saio. Fico bem durante uns tempos até arranjar outra coisa. Estou estável, a minha vida está estável. Só estou aqui mesmo porque quero, felizmente. Eu sei que há pessoas que têm pressão de despesas, pressão de família, pressão... não tenho isso.» (Y5)

Os restantes 19 participantes afirmam existirem pessoas a quem recorrem para tomarem decisões da vida profissional, bem como mencionam a existência de outros fatores que podem influenciar as suas decisões. Grande parte dos participantes (5 *Millennials* e 6 *Gen Zers*) afirma que a família tem influência nas suas decisões profissionais, embora se tenha verificado realidades diferentes. Mais concretamente, desses participantes, os que não têm filhos, afirmaram recorrer a pessoas da família, na sua grande maioria os pais, para receber conselhos dos mesmos. Assim, a influência da família dá-se porque existe uma procura dessas pessoas por parte dos entrevistados para receberem conselhos.

«Eu tenho as minhas opiniões muito sozinha, mas também muito influenciada pelos meus pais e pela família nuclear. Falo muito com eles sobre isso e ouço as opiniões deles. Posso não concordar muitas vezes e, por exemplo, a minha mãe adorava que eu já tivesse tirado um mestrado, mas não me está a apetecer muito isso.» (Z4)

«Mantenho uma ligação também muito forte com a minha mãe para me aconselhar se devo ou não tomar as decisões de seguir por outra via, ou manter-me na empresa atual, ou seguir por outra proposta que me possa surgir.» (Y3)

Porém, verifica-se outra dinâmica no que diz respeito aos entrevistados que têm filhos. Embora ainda se tenha verificado a procura de membros da família para receber conselhos, como foi o caso da única participante da Geração Z que é mãe, a influência da família nesse grupo acontece pelo facto de terem filhos e, consequentemente, esses entrevistados adaptarem a sua vida e tomarem determinadas decisões em face da existência dos mesmos. Na mesma linha, 3 participantes de cada geração afirmam pedir ajuda e conselhos para tomar decisões aos seus companheiros.

«Eu tenho que pensar sempre primeiro no meu filho. No meu filho, no meu companheiro.... Tenho que pensar sempre muito bem nas minhas coisas que tenho para pagar e só depois é que eu falo com o meu companheiro e decidimos os dois em conjunto, claro, que eu também não tomo decisões sem a opinião dele, porque a opinião de casal é importante. Também me foco muito a pedir opiniões à minha sogra e à minha mãe. Eu sou muito insegura, então para

avançar, eu quero avançar, mas tenho que ter uma aprovação de alguém.» (Z10)

Ainda em relação ao apoio familiar, uma *Gen Zer* referiu que, embora peça conselhos a um membro da família, nomeadamente o irmão, a interferência da família nas suas decisões mudou. Mais precisamente, essa pessoa relata que anteriormente tomava determinadas decisões de carreira para demonstrar o seu valor à sua família e, uma vez que não teve a resposta esperada, passou a tomar as suas decisões profissionais com base no que considera melhor para si. Isto demonstra independência na tomada de decisões, que também foi mencionada por outros indivíduos de ambas as gerações. Isto é, embora os entrevistados se possam socorrer dos conselhos de pessoas mais próximas, sublinharam que a decisão final é sempre sua. Uma participante da Geração Y teve uma abordagem um pouco diferente, separando a tomada de decisão que faz nas duas esferas.

«Eu, as decisões que tomo, óbvio que a nível profissional tomo sempre em função daquilo que é a empresa. Portanto, eu penso sempre o que é que é melhor para a empresa. Não há hipótese. Eu não me coloco o que é que vai ser melhor para mim. [...] A nível pessoal, é óbvio que faço exatamente a mesma coisa para mim. Portanto, o que é que é melhor para nós, para mim, e em que é que esta decisão influencia. Faço sempre esta comparação e é sempre discutida em casa. Portanto, não tomo nenhuma decisão sem haver aqui uma discussão, ou um brainstorming, para nós termos todos os pontos aqui cobertos. A nível profissional, acontece a mesma coisa. Faço isso muito com a minha equipa quando há uma decisão a tomar, que não seja algo completamente confidencial, não é?» (Y8)

Relativamente a outros fatores, uma participante da Geração Y menciona que toma as suas decisões profissionais tendo em conta a estabilidade financeira que determinado emprego lhe pode vir a oferecer, comparativamente à estabilidade que a sua organização atual lhe oferece. A questão monetária é mencionada como um fator decisivo para a escolha de um emprego também para uma *Gen Zer*. Por fim, outra entrevistada da Geração Z afirma que as suas decisões de carreira são influenciadas pela realização pessoal que determinada decisão lhe poderá trazer.

Tabela 17: Influências na tomada de decisões profissionais	**Y**	**Z**
Família	5	6
Companheiro/a	3	3
Estabilidade	1	-
Realização pessoal	-	1
Questão monetária	-	1

4.2.7. Preferência por permanência *versus* mudança de emprego

A questão da permanência no mesmo emprego por mais anos *versus* ir mudando de emprego foi vista como uma questão muito relativa por parte dos entrevistados de ambas as gerações. Isto é, em ambos os grupos, os participantes mencionaram que, de uma forma geral, essa escolha deverá sempre depender da situação em que cada indivíduo se encontre. Por esse motivo, alguns participantes acabaram por não demonstrar preferência quanto a permanecerem mais tempo ou a mudarem de emprego de forma mais frequente, alegando que podem existir vantagens nas duas abordagens. Apesar disso, houve participantes a partilharem a sua opinião e preferência e os resultados mostram que existem opiniões contrastantes.

Cinco participantes da Geração Y e quatro das Geração Z demonstraram uma preferência por ir mudando de empresa, pelo menos até se encontrarem plenamente satisfeitos. Foi sublinhada a importância de, principalmente numa fase mais inicial da carreira, ter mais experiências no sentido de desenvolver capacidades, ganhar mais conhecimento e perceber aquilo com que o indivíduo se identifica mais.

> *«Acho que numa fase inicial, para se descobrir o que gostamos de fazer, é sempre bom ter mais experiências e conviver com outras organizações.»* (Z1)
>
> *«Eu acho que há pontos positivos nos dois, mas eu acho que eu preferia, se calhar, construir em vários sítios diferentes. Porque eu sinto que depois as dinâmicas também mudam e acho que é uma maneira também de nós ganharmos novas competências e de aprendermos mais. Se for sempre no mesmo sítio acho que se pode tornar um bocado, não é bem monótono, mas, sim, pode não ser tão dinâmico e eu acho que às vezes ser dinâmico é importante e também nos mantém um bocado mais motivados no trabalho.»* (Z9)

Já uma participante da Geração Y afirma que prefere a estabilidade porque acha que é a melhor opção para si e para a sua família. A entrevistada acrescentou, ainda, que é interessante estar tempo suficiente numa empresa para se poder ver os frutos do trabalho desenvolvido. Um participante da Geração Y e uma participante da Geração Z afirmaram que na fase da vida em que se encontram parece-lhes mais interessante a mudança, no sentido de ganhar mais experiência e conhecimento, mas reconhecem que, numa fase posterior, poderá ser-lhes mais vantajoso encontrar a estabilidade.

Tabela 18: Preferência por mudança ou estabilidade	**Y**	**Z**
Mudança	5	4
Estabilidade	1	-
Não tem preferência	4	6

4.2.8. Trabalho único *versus* múltiplos empregos

A maioria dos participantes, mais precisamente 7 da Geração Y e 7 da Geração Z, declara que prefere ter apenas um trabalho. Foram apresentadas diversas razões para esta escolha, nomeadamente o facto de alguns participantes considerarem que ter mais que um trabalho pode vir a ser prejudicial a nível mental e psicológico, que a gestão de tempo é mais complicada, haver uma maior probabilidade de cometer falhas e falta de tempo para o lado pessoal, mais precisamente para manter as relações sociais e passar tempo com a família.

«Um único. Eu sei o que é ter vários trabalhos e não é fácil. A gestão é muito complicada e podes cair no erro de não fazer um direito, digamos assim.» (Y4)

«Depende da necessidade financeira, não é? [...] Uma amiga minha quer comprar casa sozinha, ela tem que ter dois trabalhos. Muito sinceramente, não sou da opinião. Não sou da opinião no caso dela, porque ela tem a semana e o fim de semana ocupado. Só tem o sábado de tarde e o domingo todo o dia. Ela nem descansa. Trabalha de segunda a sexta, ainda trabalha sexta à noite, sábado à noite. Nem está connosco, nem vai às jantaradas, nem vai ao cinema connosco. Não aproveita a vida. Se for necessidade financeira eu acho bem que as pessoas tenham. Ou por gosto. Fora isso, não.» (Y5)

Contrariamente, 2 participantes da Geração Y e 1 da Geração Z demonstram preferência por ter mais de uma ocupação laboral. A participante da Geração Z enfatiza os benefícios a nível monetário e psicológico que ter mais de um trabalho lhe trazem, nomeadamente ganhar mais dinheiro e não ter tanto tempo para pensar nos problemas pessoais. Já os *Millennials* afirmam que o fazem por gosto, por não gostarem de monotonia e que consideram benéfica a aprendizagem que retiram do exercício de mais de um trabalho.

«Ter dois trabalhos. Dois ou três trabalhos, ou mais. Ó pá, primeiro ganhas dinheiro [risos]. Sinto que estou ocupada o dia inteiro, não tenho tempo de pensar muito... A minha cabeça mata-me muitas vezes. Por exemplo, estou aqui na empresa, estou num café, e, à parte disso, eu faço coisas de Marketing [...].» (Z6)

«Eu, este verão, por exemplo, estive a fazer traduções para a indústria do calçado, em que aprendi imenso sobre cordões, por exemplo, algo que nunca me passaria pela cabeça. [...] Ou seja, não o faço propriamente pelo dinheiro, é pelo lazer, porque gosto de conhecer e acho que é uma forma muito interessante de conhecer setores diferentes, produtos diferentes, formas de trabalhar diferentes e é um bocadinho por aí.» (Y8)

Similarmente ao que aconteceu na questão anterior, alguns participantes destacaram que a escolha entre ter um único emprego e vários ao mesmo tempo é relativo, dependendo dos interesses e da necessidade de cada indivíduo. Da amostra deste estudo, 6 pessoas têm mais de uma ocupação laboral, porém 3 delas (1 *Millennial* e 2 *Gen Zers*) mostram-se reticentes quanto a essa escolha, afirmando que, embora ter mais de um emprego lhes traga vantagens, como maiores ganhos financeiros e menos monotonia, existem também vantagens inerentes a ter só um trabalho, como mais estabilidade, menos gastos em deslocação e mais tempo para a vida familiar.

«É assim, eu nunca fui de ter só um trabalho, tenho sempre para aí dois ou três, o que também me faz ter uma carga mental muito mais pesada. Se calhar, a nível financeiro, também não traz assim tantos benefícios quanto isso, ter muitos mais, porque depois também tens muitas mais despesas, tens deslocações, tens que pedir a alguém para ficar com a tua filha enquanto estás a trabalhar...» (Y6)

«Eu acho que às vezes ter dois trabalhos, como eu por acaso estou a fazer agora, oferece um bocadinho mais de flexibilidade. Nem sei muito bem explicar, mas é o que eu sinto, que me oferece um bocadinho mais de estabilidade. Para já, olha pronto, é sempre diferente, não estou sempre a fazer a mesma coisa. [...] Mas, por outro lado, se calhar, sei lá, se tivesse sempre o mesmo trabalho, se tivesse, por exemplo, o horário completo na escola, acho que acabava por ser um bocadinho mais vantajoso em termos monetários, provavelmente, e até ofereceria mais estabilidade.» (Z5)

Tabela 19: Preferência por um trabalho ou vários	**Y**	**Z**
Trabalho único	7	7
Múltiplos empregos	2	1
Não têm preferência	1	2

4.3. Relação entre Vida-Trabalho e Carreira

A terceira parte do Guião de Entrevista abordou a relação entre o Equilíbrio Vida-Trabalho e a Gestão de Carreira, com o intuito de compreender de que forma a vida profissional e pessoal e familiar dos entrevistados interagem e se influenciam. Procurou-se compreender se os participantes consideram as consequências das suas decisões de uma esfera na outra, bem como identificar os pontos positivos e negativos do impacto entre as esferas.

4.3.1. Impacto da vida pessoal nas decisões profissionais

Quando questionados sobre se pensam nas consequências a nível pessoal que as suas decisões profissionais podem ter, a maior parte dos participantes afirmam pensar na vida pessoal quando têm de tomar uma decisão profissional. Quatro entrevistados da Geração Y admitem que pensam muito mais nas consequências a nível pessoal que uma decisão profissional pode trazer, do que o contrário, e que pode, de facto, ser um fator desbloqueador para tomar uma decisão.

«Penso bastante e, aí, já penso duas vezes. Ou seja, se for condicionar, já penso de que forma é que condiciona e pode ser um fator desbloqueador para tomar uma decisão.» (Y3)

Alguns entrevistados facultaram exemplos concretos de situações em que tiveram de tomar uma decisão profissional que os levou a ponderar a sua vida pessoal. Uma participante da Geração Y refere ter pensado na situação do seu animal de estimação quando pensava em aceitar o emprego atual, isto é, se iria continuar a conseguir ser a cuidadora principal. Duas entrevistadas da mesma geração afirmam que, agora que são mães, já não podem aceitar ir viver para outro país ou outra cidade, analisando o impacto que essa mudança teria na sua vida pessoal e familiar. Outras duas mães da Geração Y concordam com esta perspetiva, alegando que qualquer decisão que se tome, tanto a nível pessoal como profissional, deve ser ponderada. Uma participante da Geração Y e uma da Geração Z afirmam já ter abdicado de trabalhar mais horas e, consequentemente, de ganharem mais dinheiro, a pensar nas consequências que isso teria na sua vida familiar e no seu bem-estar.

«Ah, sim. Isso até com mais frequência do que o oposto. Por exemplo, agora, quando comecei no colégio, pensei logo: "Consigo gerir a questão da [nome do animal de estimação]? Consigo continuar a ser a cuidadora principal dela?", por assim dizer. E, lá está, acho que isso vai um bocadinho ao encontro de tudo aquilo que te disse há bocado. Eu se tivesse que ter um emprego em que a tivesse que deixar com os meus pais permanentemente, ou com a minha irmã, honestamente, não aceitaria. Ou seja, sim, também penso sempre que impacto vai ter a nível pessoal.» (Y2)

«Sim. Não te vou dizer que, há dez anos atrás, se tu me dissesses "Tens que ir para Lisboa trabalhar." eu não ia. Ia. Agora não. Agora olho primeiro para a situação familiar antes de aceitar alguma proposta.» (Y4)

No caso da Geração Z, embora haja participantes que ponderam a vida pessoal aquando da tomada de uma decisão profissional, 2 participantes alegam que, de momento, não é algo que tenha uma influência significativa na sua vida. Contrariamente, 4 participantes da Geração Z alegam que a sua vida pessoal geralmente não tem influência nas suas decisões profissionais. Desses entrevistados,

um afirma que consegue gerir o lado profissional e pessoal bem, desde que haja compreensão, dando sempre prioridade ao lado profissional, enquanto outra afirma que se pensar demasiado nas decisões, acaba por não agir. As restantes participantes alegam que não é algo que costumam ponderar.

Tabela 20: Impacto da vida pessoal nas decisões profissionais	**Y**	**Z**
Sim	10	6
Não	-	4

4.3.2. Impacto da vida profissional na vida pessoal

Dos 20 entrevistados, 11 afirmam que a vida profissional tem influência nas decisões que tomam na vida pessoal. A razão para este comportamento prende-se com a necessidade de manter um meio de subsistência e prevenir-se para eventuais necessidades futuras. Alguns participantes deram exemplos concretos de situações em que já sentiram que tinham de pensar na esfera profissional aquando de uma tomada de decisão de cariz pessoal. Duas participantes da Geração Y afirmam que a vida profissional teve impacto na decisão de se tornarem mães. Dessas participantes, uma afirma que esse passo teve de ser dado com muita ponderação, uma vez que possui um negócio próprio e engravidar poderia ter interferência com o mesmo. A outra entrevistada revela ter estado a tentar engravidar antes de entrar para a empresa atual, mas que, quando entrou, chegou a afastar ligeiramente essa ideia, embora tenha, de facto, engravidado poucos meses depois da sua entrada na organização. Ademais outra participante da mesma geração, também trabalhadora por conta própria, revela não tirar tantos dias de férias quantos gostaria, por ter medo de a sua ausência por um período mais extenso a levar a perder clientes.

> *«Olha, a gravidez, por exemplo. Eu, no meu caso, eu entrei em dezembro na empresa. Eu já andava a tentar engravidar. Lá está, entrei na empresa, pus um bocado o assunto da gravidez de parte. Continuei a fazer a minha vida normal, só não pensava tanto no assunto, e descobri em fevereiro que estava grávida. Claro que mudou totalmente a gestão lá dentro da empresa.»* (Y4)
>
> *«A parte que mais me chateia é as férias, que eu não consigo tirar. [...] Como é negócio próprio, e não compensa ter cá ninguém, ter que ensinar tudo e mais alguma coisa, e é outra despesa, e tinha aquele receio de não fazer as coisas bem, não é? [...] E depois eu tenho clientes que aparecem na hora e dizem: "Dá para fazer uma drenagem?", e eu deixo. Eu tenho algum receio que essas pessoas vejam a porta fechada. Acabo por perder esses clientes. [...] Mas o que mais me chateia é não conseguir tipo fechar, porque fica aquele peso na consciência de "as minhas clientes vão aparecer e eu não vou estar".»* (Y5)

Houve, porém, 8 participantes, mais precisamente 1 da Geração Y e 7 da Geração Z, que afirmam não ponderar as consequências a nível profissional que uma decisão a nível pessoal pode ter. Os entrevistados da Geração Z justificam esta posição com o facto de não se depararem com decisões da vida pessoal que influenciem de forma significativa a vida profissional. Já o participante da Geração Y admite não priorizar sempre a vida pessoal, mas afirma também não a questionar a favor da vida profissional, a não ser que seja uma decisão de grande influência.

Tabela 21: Impacto da vida profissional nas decisões pessoais	**Y**	**Z**
Sim	9	3
Não	1	7

4.3.3. Benefícios da interseção entre trabalho e vida pessoal

A interação entre a vida pessoal e a profissional dos entrevistados parece trazer-lhes benefícios para ambas as esferas. Foram verificados benefícios passados da esfera pessoal para a profissional e vice-versa, surgindo de fatores tanto pessoais, como contextuais.

Todos os participantes de ambas as gerações concordam que existem aspetos da sua vida pessoal que podem beneficiar a sua atividade profissional. O mais mencionado foi o apoio da família, tendo sido referido por 6 entrevistados da Geração Y e 8 da Geração Z. Os entrevistados referem que conseguem atingir os seus objetivos profissionais devido ao apoio emocional que recebem da família, dos companheiros e dos amigos, bem como ao apoio financeiro da família, que lhes permitiu estudar. Num dos casos, é também mencionado que viver na casa dos pais ajuda a procurar emprego de forma mais calma e ponderada. Dois *Millennials* afirmam que ter estabilidade na sua vida pessoal, isto é, ter uma boa relação com a família, com os amigos e estar bem na parte amorosa, influencia a forma como trabalham e permite que tenham um melhor desempenho.

> *«O facto de eu vir de um contexto que me favorece, não só a nível de apoio familiar, e esse apoio sendo dado a nível emocional, também a nível financeiro. Não é? Ou seja, venho de um contexto bom e acho que isso acaba por afetar tudo, toda a minha vida, não é? Não só a nível profissional, também, mas no ponto de vista pessoal. Por isso sim, acho que ajuda bastante, sim. Sem qualquer tipo de dúvida.»* (Y2)
>
> *«Por exemplo, eu, neste momento, estou à procura - lá está, foi aquela questão que eu falei há pouco. Eu viver com os meus avós, com a minha avó, é uma ajuda. E isso, por estar aqui em casa dela, permite-me, em vez de simplesmente procurar qualquer emprego de subsistência, posso estar a tentar fazer uma busca mais assertiva, posso estar a fazer formações para mim,*

para melhorar a minha empregabilidade.» (Y1)

Também o fator maternidade foi mencionado, embora de forma contrastante entre gerações. Por um lado, duas participantes da Geração Y afirmam que o facto de serem mães as ajuda a desenvolver-se profissionalmente. Mais precisamente, uma delas revela que o facto de agora ter uma filha a motiva a procurar ser melhor a nível profissional, uma vez que ela deseja dar-lhe boas condições. Já a outra, reconhece que ter de gerir dois filhos de idades diferentes a ajuda no exercício da sua função, isto é, a adaptar o seu comportamento e forma de se expressar perante pessoas diferentes, assim como tem de fazer com os filhos.

«O facto de eu ser mãe, dona de casa, de gerir duas crianças que estão em fases de vida diferentes, dão-me aqui uma bagagem que eu consigo aplicar no posto de trabalho. Porquê? Porque as pessoas são todas diferentes. Estamos a falar de seres humanos. Inevitavelmente, cada indivíduo é um indivíduo, e a forma como eu faço a gestão de um não é a mesma coisa... não é? Ou seja, não posso aplicar os mesmos métodos e os mesmos argumentos, a forma de falar. Não posso aplicar chapa 5. Eu tenho que ajustar aquilo que é a minha comunicação, o meu saber estar, com as diferentes pessoas e os interlocutores com quem eu estou a falar.» (Y8)

Contrariamente, uma participante da Geração Z menciona que o facto de não ter filhos e de ainda não estar casada a beneficia a nível profissional, uma vez que não condiciona as suas escolhas. Uma entrevistada da Geração Z mencionou que ser ambiciosa a leva a querer ser melhor no seu trabalho e ter sempre vontade de aprender mais sobre a sua área.

Tabela 22: Benefícios da vida pessoal para a vida profissional

Fator	**Benefícios para a vida profissional**	**Y**	**Z**
Apoio emocional e financeiro da família	Maior estabilidade emocional, maior formação académica e busca mais tranquila por emprego	6	8
Maternidade	Motivação para crescer e desenvolvimento de habilidades interpessoais	2	-
Estabilidade	Melhor performance	2	
Ausência de filhos	Maior liberdade para tomar decisões	-	1
Ambição	Busca por melhoria e aprendizagem	-	1

Relativamente à influência do trabalho na vida pessoal, também foram mencionados benefícios por ambas as gerações. Alguns participantes alegam que a vida profissional fornece ferramentas úteis para a vida pessoal, tendo sido mencionadas a capacidade de resolução de problemas, de gestão de conflitos, gestão de *stress*, gestão de tempo, capacidade de organização, paciência, maturidade,

confiança e habilidades interpessoais. Houve, igualmente, relatos de participantes que afirmam que o seu trabalho ajudou a melhorar a sua relação com a família. Mais concretamente, uma participante da Geração Y afirma que o seu trabalho, no qual lida com crianças, a ajudou a melhorar a sua relação com as crianças da sua família, enquanto uma entrevistada da Geração Z relata que o trabalho lhe deu estabilidade financeira suficiente para apoiar alguns elementos da família monetariamente.

«A tua vida profissional vai-te acabar por dar coisas que se tu estiveres recetivo a isso e se depois estiveres disponível para as usar, vão beneficiar a nível pessoal. Portanto, sim. A verdade é que no mercado de trabalho és obrigado a lidar com adversidades e isso acaba por te fortalecer a nível pessoal [...]. Há sempre algo que se pode... no meu caso, resolução de problemas e conflitos é algo que eu tenho perfeita noção que fui desenvolvendo mais em empregos. Não há como dizer que não.» (Y1)

«Sim, claro. O facto de...eu sinto que às vezes sou, tipo, o apoio da minha família. Ou seja, o meu irmão pode-me ligar «Ó, [nome], preciso de tanto.», então eu vou e envio. Então, o facto de ter os dois trabalhos ajuda-me também a conseguir, tipo, ajudá-los a eles. Posso dar mais aos meus sobrinhos. Por exemplo, eles às vezes ligam-me: "Ó, titi, quero McDonald's." e eu: "Ok, está bem, vai para o McDonalds, eu pago.", sabes?» (Z6)

A melhoria da vida social foi relatada por 3 pessoas da Geração Z. Mais precisamente, os participantes relataram que o trabalho que desempenham os ajudou a adquirir um determinado estatuto social que faz com que pessoas próximas olhem para eles de forma diferente, que as capacidades que o desempenho da profissão traz, entre as quais a capacidade de argumentação, trouxe mais respeito das pessoas e, por fim, é referido por um dos participantes que o seu trabalho a ajudou a fazer mais amizades. Foi mencionada, igualmente, a questão monetária. Dois participantes da Geração Y e 1 da Geração Z afirmam que receber um salário lhes permite adquirir as coisas de que necessitam, tanto para si como para os seus animais de estimação.

«Eu, a partir do momento em que comecei a trabalhar, também na minha vida, principalmente familiar e entre amigos e colegas e pessoas fora do trabalho, tornei-me, entre aspas, uma pessoa mais madura, uma pessoa com mais capacidade de argumentação. E isto origina com que as outras pessoas te oiçam mais, também, e te respeitem mais, porque antes de começar a trabalhar se calhar era... não é? Éramos crianças e aquilo que dizíamos não era muito ouvido, não era muito respeitado, e à medida que vamos começando a trabalhar, começamos a ganhar outros conhecimentos, outros dinamismos, outras maneiras de pensar.» (Z7)

«Só se for o dinheiro, não é? Uma pessoa precisa do dinheiro que ganha no trabalho para o dia a

dia, para dar de comer aos bichos e para nós.» (Y5)

Duas participantes tiveram uma abordagem diferente dos anteriores, referindo-se concretamente ao seu horário de trabalho. Esta questão colocou, mais uma vez, as gerações em lados opostos. Por um lado, uma participante da Geração Y defende que o facto de ter um horário fixo e previsível lhe permite uma melhor organização da sua vida pessoal, enquanto uma participante da Geração Y afirma que consegue fazer uma melhor gestão da sua vida pessoal devido à flexibilidade do seu horário. Apenas uma participante da Geração Z afirma não reconhecer benefícios oferecidos pela esfera profissional.

Tabela 23: Benefícios da vida profissional para a pessoal	**Y**	**Z**
Ferramentas e habilidades/aptidões	6	3
Melhoria da relação com a família	1	1
Melhoria da vida social	-	3
Melhor estabilidade financeira	2	1
Melhor organização da vida pessoal devido a um horário estável	1	-
Melhor gestão da vida pessoal devido a um horário flexível	-	1

4.3.4. Desafios e constrangimentos colocados pela interseção entre trabalho e vida pessoal

Na interação entre vida pessoal e vida profissional, ao mesmo tempo que existem fatores fornecidos por uma esfera que ajudam, de certa forma, a facilitar e a possibilitar o desenvolvimento da pessoa na outra esfera, podem existir, também, fatores que se apresentam como entraves ou obstáculos. Por um lado, foram abordados os constrangimentos que a vida pessoal pode trazer ao exercício profissional. Cinco entrevistados da Geração Y e sete da Geração Z afirmaram não reconhecer entraves que a sua vida pessoal coloque à sua vida profissional, ou, pelo menos, que não são significativos.

«Não. Acho que não há nenhum. Sempre fui apoiada em tudo. Queria sair, queria entrar na universidade. Queria ir para este emprego, queria fazer outro emprego. Sempre me apoiaram. Não me impedem nada.» (Z8)

«Às vezes sou mesmo procrastinadora, mas acho que consigo organizar tudo muito bem. Acho que não tenho assim nada que me impeça de progredir.» (Z1)

Porém, os restantes 8 participantes mencionaram fatores que podem ser um entrave ao desenvolvimento da sua carreira. Seis entrevistados, 5 dos quais pertencem à Geração Y e 1 à Geração Z, afirmam que o desenvolvimento da sua carreira é, ou já foi, condicionado por fatores familiares.

Mais precisamente, uma entrevistada da Geração Y menciona que embora tivesse o desejo de ir estudar para o estrangeiro, nunca o fez porque queria permanecer perto da família. Da mesma forma, uma entrevistada da Geração Y e uma da Geração Z revelam que poderiam estar abertas a emigrar ou a viajar devido a trabalho, mas que não o fariam devido ao facto de terem filhos. O facto de ser mãe foi igualmente mencionado por uma participante da Geração Y, que revela que desde que teve os filhos não tem tido tempo para receber formação. Outro entrevistado da Geração Y confessa ter recusado certas ofertas de emprego em determinados momentos da sua vida por sentir que a sua presença era necessária para a sua família. Por fim, outra *Millennial* relata que desde que começou a colocar a família em primeiro lugar, o trabalho passou para segundo plano, pelo que já não se dedica a ele fora do horário de trabalho por não querer prejudicar a vida pessoal e familiar.

> *«Quando era mais nova queria muito ir para fora e estudar fora. Nunca fui porque, lá está, não queria deixar a minha cachorrinha, não queria deixar a minha irmã, mas lá está, isso depois é algo que eu acho que temos de fazer escolhas, não é? E quando eu escolhi, escolhi muito concretamente o lado mais pessoal. Não queria estar a afastar-me.»* (Y2)

> *«Eu sei que me dão ferramentas para que eu consiga fazer mais. Lá está, neste momento, para eu poder ter tempo para procurar melhor, para poder escolher exatamente o que eu quero e não ser para qualquer coisa. Mas [...], por outro lado, sinto que me prende um pouco, porque houve momentos em que eu tive oportunidades que não aceitei porque a minha vida pessoal e o meu círculo pessoal ia, não quero dizer abalar, é uma palavra forte, mas ia sofrer alguma coisa com isso. As coisas tinham que mudar e eu era necessário. Em termos pessoais, eu era necessário aqui e isso não ia ser praticável, então acabou por não acontecer. Então pronto, também tem esse outro lado, o que atrapalha um bocadinho.»* (Y1)

Já duas pessoas da Geração Z mencionaram fatores inerentes a si e à sua personalidade que podem causar algum constrangimento a nível profissional, mais precisamente a timidez e o facto de pensar demasiado em certos assuntos. A timidez é vista por uma entrevistada como um impedimento ao respetivo desenvolvimento profissional, uma vez que não faz determinadas formações por ser tímida. Já o facto de pensar demasiado nos problemas é visto pelo outro entrevistado como um problema, pois quando acontece de forma sistemática e leva à perda do sono, causa cansaço e, consequentemente, leva a uma pior prestação no trabalho.

Tabela 24: Constrangimentos da vida pessoal para a vida profissional			
Fator	**Tipo de constrangimento**	**Y**	**Z**
Família	Não querer emigrar ou aceitar novas oportunidades para não ficar longe dos familiares	3	1
Família	Deixar a vida profissional de lado por querer evoluir a nível familiar	1	-
Maternidade	Suspensão do desenvolvimento profissional	1	-
Timidez	Suspensão do desenvolvimento profissional	-	1
Pensar demasiado	Pior performance	-	1

Relativamente aos constrangimentos provocados pela vida profissional na vida pessoal, 2 entrevistados da Geração Y e 4 entrevistados da Geração Z revelam não sentir, ou não sentir de forma muito pronunciada, as dificuldades colocadas pelo trabalho à sua vida pessoal. Entre os 14 participantes que relataram sentir dificuldades impostas pela vida profissional, a falta de tempo foi o entrave mais mencionado. Esta falta de tempo surge por vários motivos, nomeadamente pela carga horária, e quando o trabalho vai além daquilo que era esperado ou desejado, isto é, quando os indivíduos têm de fazer horas extraordinárias ou trabalhar ao fim de semana.

«Obstáculos, não. Eu creio que não. Não vejo isso como obstáculos. Não, aliás, eu consigo sempre ajustar a minha vida profissional em função da pessoal, portanto não vejo. Claro que se eu tiver que investir mais tempo, se tiver que ir para fora, ou quando vou para Lisboa e fico dois dias, claro que me coloca aqui algumas questões, mas não diria que é negativo. Acaba sempre por ser positivo, porque os miúdos aprendem a estar sem mim eu consigo desligar um bocadinho e descansar, também. Porque a verdade é esta. A maternidade não é nenhum mar de rosas, e então hoje temos dias bons, fantásticos, em que corre às mil maravilhas, amanhã é completamente o contrário. Nós temos que saber gerir isso. E estas questões eu vejo mais como um ar fresco naquilo que é a minha vida pessoal.» (Y8)

«À semana não me importo de trabalhar mais horas, mas ao fim de semana já fico chateada, se tiver que vir o sábado de tarde. [...] Eu dou a opção de as pessoas virem, por exemplo, às sete, sete e tal da noite à semana. Já faço essa gestão. Hora de almoço. Ao sábado, às oito e meia ou às oito. Já me aconteceu. Não custa tanto. Custa mais vir de propósito aos sábados [à tarde].» (Y5)

Estas situações são vistas como problemáticas, uma vez que retiram momentos de lazer, como viajar e estar mais tempo com a família, contribuem para que os animais de estimação passem mais tempo sozinhos em casa, e constituem um entrave quando as pessoas pretendem resolver assuntos relativos à vida pessoal. Por fim, é mencionado o mal-estar físico e psicológico. Uma participante da

Geração Z afirma que a carga de trabalho a pode deixar exausta e sem vontade para fazer outras coisas, enquanto uma participante da mesma geração menciona que o trabalho pode levar à exaustão psicológica.

«Eu não tenho tempo para estar com a minha cadela. Está sozinha em casa todo o dia. Nós não temos horário. A parte que também me mete mais confusão é, por exemplo, a casa está sozinha, mas eu tenho lá a minha cadelinha. É por isso que eu às vezes vou até de propósito à hora de almoço lá para lhe dar de comer. [...] Para soltá-la, para ela ir dar uma voltinha. Essa parte também me custa.» (Y5)

«Posso, às vezes, sair de lá exausta. E se tiver de fazer qualquer coisa depois, sou capaz de não ter imensa vontade.» (Z4)

Uma participante da Geração Y revela que é difícil deixar de continuar a pensar no trabalho quando sai dele, ao mesmo tempo que duas pessoas da mesma geração afirmam que o trabalho lhes causa preocupações que depois se refletem na vida pessoal e familiar, acabando por retirar tempo de qualidade passado com família, amigos e a fazer atividades de que gostam.

Tabela 25: Constrangimentos da vida profissional para a vida pessoal

Fator	Tipo de constrangimento	Y	Z
Falta de tempo	Perda de momentos de lazer	8	4
Carga de trabalho e exigência da função	Mal-estar físico e psicológico	3	2

Nota. Alguns entrevistados mencionaram mais que um constrangimento.

4.4. Diferenças e Semelhanças Geracionais

Este tema, pertencente à quarta parte do Guião de Entrevista, teve como objetivo explorar de que forma diferentes gerações percecionam o mundo do trabalho e a gestão de carreira. Para tal, procurou-se compreender quais características e valores os participantes associam à sua geração, assim como analisar a evolução, ao longo do tempo, das expetativas de carreira e de equilíbrio vida-trabalho.

4.4.1. Características e valores geracionais no trabalho

Quanto às diferenças geracionais que os participantes experienciam no trabalho, houve diferentes perspetivas. Por um lado, houve participantes que afirmam não se aperceber de diferenças geracionais, enquanto outros declaram que existem fatores que diferenciam gerações.

Quanto ao primeiro grupo, mais precisamente os participantes que consideram não existir diferenças consideráveis entre gerações, é composto por uma participante da Geração Y e 7 da

Geração Z. Na narrativa destas entrevistadas, verifica-se que elas não são capazes de atribuir determinadas características a uma geração, por considerarem que são fatores inerentes ao indivíduo, e que é a própria personalidade do indivíduo que o faz ter determinadas características, e não necessariamente o facto de pertencer a uma geração.

«Neste contexto atual, tenho contacto com pessoas da minha geração e contacto com pessoas da geração anterior e, honestamente, mesmo a nível de maturidade, eu não noto assim grandes diferenças. Acho que cada vez mais é uma questão pessoal e que varia de pessoa para pessoa do que propriamente relacionado com gerações. Acho que tem muito mais a ver com as crenças, valores, ideais de cada um de nós do que propriamente «ai, é da geração x, é da geração y». Acho que é uma coisa mais pessoal. E isto para te dizer: apanhei de tudo [...]. Acho que já vi de tudo em todas as gerações, portanto não consigo associar valores ou certas ideias e até métodos de trabalho a alguma geração em concreto.» (Y2)

Houve, porém, alguns participantes que fizeram distinções entre gerações, o que se verificou, sobretudo, entre entrevistados da Geração Y. Alguns *Millennials* caracterizaram a sua própria geração como mais reivindicativa (1), mais informada (1), mais resiliente, devido a ter passado por crises (1) e mais responsável e dedicada (5). Além de caracterizarem a própria geração, alguns entrevistados fizeram também comparações com outras gerações. Três entrevistados compararam a sua geração com a Geração Z, a qual consideram ser mais individualista. Isto é, enquanto, na opinião dos entrevistados, a Geração Y está mais disposta a fazer sacrifícios pelo trabalho, a Z não abdica dos seus interesses e ideias e prioriza muito mais a sua vida pessoal. Já outro participante desta geração considera que a Geração Z sai mais rapidamente de uma organização quando encontra problemas que gerações anteriores, as quais procuram, primeiro, resolver os problemas.

«Por acaso, ainda há uma semana, estive com ex-colegas de trabalho, pessoas bem mais novas [...]. Eu encontrei-os numa situação casual, por coincidência, e eles estavam todos a jantar fora porque eles tinham decidido que, como o ambiente de trabalho ali não era bom, era só demitir-se. [...] Não se queixaram de nada no trabalho. "Mas vocês falaram?", "Não. Só vamos.", e achei isso muito engraçado, porque o que é que acontece naquela empresa? Estão pessoas mais velhas - essas vão ficando -, depois, o pessoal da minha idade era quem se queixava, e o pessoal mais novo só desaparece. Só ia embora. Foi a minha experiência tanto nesta empresa onde eu estive, e numa empresa anterior também foi assim. Mas, lá está, eu há bocado falei que daqui a uns anos eu queria estabilidade, então as pessoas que eu estou a dizer que não se queixam e não saem, queixam-se um bocadinho, lidam melhor ou pior, mas vão ficando porque

a estabilidade também sai numa altura mais tardia da vida, não é? Eu percebo que uma pessoa que tem 19, 20, 21 anos está tipo "Eh pá, não. Há mais.".» (Y1)

Porém, uma *Millennial* considera que a Geração Y e a Geração Z são parecidas no facto de quererem mais equilíbrio vida-trabalho e procurarem aproveitar mais a vida, em oposição a gerações anteriores.

Relativamente aos entrevistados da Geração Z, estes tiveram mais dificuldades em diferenciar gerações, porém alguns definiram-se como mais à vontade com a tecnologia (2) e mais preocupados com o próprio bem-estar (2). Uma das participantes reconhece que existe o estigma, em relação à Geração Z, de que estes indivíduos não querem trabalhar tanto e apenas priorizam a vida pessoal. Dois entrevistados afirmam que notaram diferenças relativamente às mentalidades, nomeadamente à forma de pensar e de agir de pessoas de gerações mais velhas.

«Mesmo querendo, ou não, vamos ter métodos diferentes de trabalhar, até porque nós às vezes trabalhamos com tecnologia e tudo mais para nos habituarmos às coisas. [...] Por exemplo, agora recebemos umas máquinas novas de jogo. Eu cheguei ao final do dia e já sabia trabalhar muito bem com aquilo. Alguns, se calhar, ainda eram capazes de ter algumas dificuldades. A mãe da patroa trabalha lá. Ela tem 65 anos. Eu acho que ela se nota mais diferença que no resto de nós porque já tem uma idade. Já é capaz de ser mais difícil, apesar de ela ser também muito ligada às tecnologias.» (Z8)

«Acho que há. Apesar destas gerações dos trintas, quarentas já serem mais abertas, se calhar, aqueles que são mais das idades dos nossos pais, nos cinquentas, sessentas, sejam um bocadinho mais – se calhar, mais a nível de mentalidades – mais fechados. Vejo, às vezes, assim umas coisas que me deixam "Ok, se calhar não pensaria assim.", mas também não opino, porque sei que são idades diferentes. Mas sinto alguma diferença, sim, mas mais nas mentalidades.» (Z3)

Ambas as gerações representadas neste estudo concordam que são menos conformistas que gerações anteriores e que valorizam mais o equilíbrio trabalho-vida. Essa característica é realçada tanto por uma participante da Geração Y, como por uma participante da Geração Z. A entrevistada da Geração Y ilustra essa diferença com o exemplo do seu pai, cuja visão sobre o trabalho se baseia na valorização e manutenção do emprego, opinião que contrasta com a da participante, que acredita que é essencial continuar a procurar uma ocupação que a satisfaça. A participante da Geração Z corrobora esta perspetiva, pelo que observa que as gerações anteriores tendiam a contentar-se com o trabalho

que tinham, priorizando a sua estabilidade, ao invés de manter uma procura por algo que lhes proporcionasse maior satisfação pessoal.

Tabela 26: Caracterização das gerações na opinião dos entrevistados	
Geração Y	**Geração Z**
Reivindicativa	Individualista (segundo a Geração Y)
Informada	Abandona a organização facilmente (segundo a Geração Y)
Resiliente	Valoriza o equilíbrio vida-trabalho
Responsável e dedicada	À vontade com a tecnologia
Valoriza o equilíbrio vida-trabalho	Preocupada com o próprio bem-estar
Menos conformada	Menos conformada

4.4.2. Mudança de expetativas ao longo do tempo

Procedeu-se à recolha das perceções dos entrevistados de ambas as gerações sobre se consideram que as suas expetativas de carreira e de equilíbrio vida-trabalho se foram alterando ao longo do tempo.

Relativamente às expetativas de carreira, 9 entrevistados da Geração Y e 10 da Geração Z consideram que estas se foram alterando. A razão mais mencionada em ambas as gerações (2 entrevistados da Geração Y e 7 da Geração Z) foi o descobrimento de diferentes áreas ao longo da vida. Outro dos fatores mencionados foi o contacto com o mundo do trabalho. O facto de alguns entrevistados (2 da Geração Y e 3 da Geração Z) terem experimentado determinadas funções diferentes das que almejavam fê-los descobrir novos gostos, valores e interesses, ao mesmo tempo que, noutros casos, o contacto com a função que pensavam querer assumir fê-los mudar de ideias.

«Quando saí da universidade, achei que ia gostar muito de tirar uma outra especialidade, que era médico-cirúrgica, e depois de ter o estágio já não é isso que quero, é obstetrícia. Então, sem dúvida que os meus objetivos se vão alterando e adaptando ao que eu conheço.» (Z4)

Na Geração Y foi mencionada, por 4 pessoas, a evolução da vida familiar como um dos fatores que alterou as suas expetativas de gestão de carreira. A ideia principal defendida nas narrativas destas entrevistadas prende-se com o facto de a partir do momento em que um indivíduo casa e/ou tem filhos, as suas decisões deixam de ser tomadas baseando-se apenas no que é bom para si e para o seu sucesso e começam a ser adaptadas à vida familiar.

«A partir do momento em que deixas de estar sozinha e tens responsabilidades acrescidas, que são filhos ou animais de estimação ou, sei lá, pais, até, que possam ficar dependentes, eu não

sei, há muitas situações, acabamos por deixar de ser egoístas e pensar só em nós. E principalmente quando somos pais, acontece muito colocarmos muito os filhos à nossa frente. Não significa que nos descuidamos, não é? E que deixamos de pensar em nós, mas eles em primeiro lugar. E isso vai mudar a perspetiva em tudo. [...] Ao longo do tempo mudou, porque eu deixei de estar sozinha e tenho que olhar para o bolo no seu todo. Não posso olhar para as fatias. Claro que olho. Nós temos todos necessidades diferentes, mas mudou muito nesse sentido.» (Y8)

Outra participante da Geração Y afirma que se sentiu obrigada a mudar as suas expetativas de carreira devido ao avançar da idade. Na perspetiva da entrevistada, que começou a trabalhar na sua área de formação depois dos 30 anos, será mais difícil conseguir um cargo de liderança a curto-prazo do que para indivíduos que chegam às empresas numa idade mais tenra e que, por isso, são mais "*moldáveis*". Por fim, uma entrevistada da Geração Z menciona a valorização da saúde mental. Ela afirma que as mudanças nas suas expetativas de carreira se deram durante a sua primeira experiência profissional, na qual se apercebeu que seria mais benéfico para si começar a priorizar, igualmente, o seu bem-estar.

«Na primeira experiência profissional que tive, vi que não vale tudo. Para a saúde mental de uma pessoa, encontrar um bom equilíbrio é importante. [...] Acho que ninguém quer ficar escravizado para ganhar um bom salário e conseguir viver.» (Z1)

Por outro lado, uma participante da Geração Y advoga que as suas expetativas não se alteraram, uma vez que os seus objetivos de carreira foram sempre os mesmos. A participante afirma que nunca teve a ambição de trabalhar numa empresa muito grande e que lhe desse muitas preocupações e que, portanto, sempre se imaginou a trabalhar no género de empresa em que se encontra de momento.

Tabela 27: Alteração das expetativas de carreira ao longo do tempo	**Y**	**Z**
Alteraram-se	9	10
Não se alteraram	1	-

Relativamente à mudança nas expetativas de equilíbrio vida-trabalho, verificou-se, igualmente, um grande número de entrevistados (9 da Geração Y e 8 da Geração Z) que afirma que as suas expetativas se foram alterando. Sete participantes da Geração Y e quatro da Geração Z relatam que, embora priorizassem o trabalho numa fase anterior da sua vida, as suas decisões começaram, a partir de um determinado momento, a ser feitas com um maior peso do lado pessoal. Para 5 desses 11 entrevistados, o momento da mudança foi quando se tornaram mães.

«Agora tenho a minha filha e não posso, simplesmente, fazer como fiz aqui há uns anos "Olha, vou para Lisboa". Não posso. [...] Não vou deixar um trabalho que eu goste de fazer, de que até não ganhe espetacularmente bem, mas que se calhar me traz mais benefícios que outra empresa, se fosse mais longe. Ia acabar por perder outras coisas a nível pessoal, desde tempo com a minha filha, porque se eu agora já não tenho, imagino se eu ainda fosse para mais longe. Por muito que ganhasse um bocadinho mais, ia acabar por perder noutros aspetos.» (Y6)

Contrariamente, uma participante da Geração Z afirma que, a partir do momento em que assumiu a função que desempenha atualmente, começou a estar mais disponível para o lado profissional do que em momentos anteriores da sua vida. Uma participante da mesma geração relata, igualmente, ter sentido a necessidade de abdicar de alguns aspetos da vida pessoal, como atividades que gosta de realizar e passar tempo com entes queridos, devido ao trabalho. A questão dos horários de trabalho também foi abordada. Duas entrevistadas de cada geração relatam que as suas expetativas de equilíbrio mudaram quando se tiveram de adaptar ao horário de trabalho. No caso de três das participantes, a sua função inclui trabalhar ao fim de semana.

«Também [foram mudando], até porque tenho de me adaptar a trabalhar aos fins de semanas e tudo mais, então... houve assim um período de adaptação, nos primeiros tempos. Fazia-me muita confusão, agora já acho mais normal [...]. Mas, como eu disse, houve ali uma parte que eu "Ah, trabalhar ao domingo não faz mal.". Agora já me faz mais confusão, que já estou aqui há mais tempo. Digo: "Se calhar já não é assim tão bom." Não é? Trabalhar ao domingo. Preferia não trabalhar. Eu acho que, num ano, a minha opinião mudou muitas vezes.» (Y8)

Contrariamente, duas participantes da Geração Z afirmam que as expetativas que tinham acerca do equilíbrio vida-trabalho não se alteraram. Uma delas sustenta a sua afirmação com o facto de ter começado a trabalhar numa idade muito jovem e que, por isso, já conhecia a realidade do mercado de trabalho. A outra participante alega que sempre teve o objetivo de priorizar a sua vida pessoal, pelo que considera que a sua expetativa de o fazer não se alterou, e sim, manteve-se. Na mesma linha, uma pessoa da Geração Y menciona que as expetativas que tinha em relação ao equilíbrio vida-trabalho mantiveram-se, mas a importância e necessidade de ter esse equilíbrio aumentou.

Tabela 28: Alteração das expetativas de equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Alteraram-se	9	8
Não se alteraram	1	2

4.5. Sugestões para a Sustentabilidade e Longevidade de Carreira

Para Greenhaus e colegas (2024, p. 490), uma carreia sustentável é aquela em que, durante toda a sua duração, um indivíduo "adquire e mantém a felicidade, saúde e produtividade no trabalho". Ainda através da quarta parte do Guião de Entrevista, buscou-se perceber de que forma é possível fornecer sustentabilidade e longevidade à carreira dos indivíduos das gerações mais jovens do mercado de trabalho. Para tal, procedeu-se à recolha de recomendações dos participantes sobre como as organizações podem melhor apoiar os indivíduos das gerações estudadas a gerir a sua carreira e obter um maior equilíbrio vida-trabalho.

4.5.1. Recomendações para organizações sobre equilíbrio vida-trabalho e gestão de carreira

Os entrevistados fizeram algumas sugestões para que as organizações ajudem as gerações mais jovens a conseguir um maior equilíbrio vida-trabalho e a fazer uma gestão de carreira mais satisfatória e eficiente. Relativamente ao equilíbrio vida-trabalho, as políticas mais mencionadas foram a adoção do trabalho remoto, quando aplicável à função (2 entrevistados da Geração Y e 3 da Geração Z) e a flexibilidade horária (5 entrevistados da Geração Z). Com flexibilidade horária, os participantes referiram-se a deixar o colaborador fazer a gestão do seu próprio horário, como escolher as folgas e poder escolher o horário de entrada e saída. Ainda relativamente ao horário, 4 participantes (3 da Geração Y e 1 da Z) defendem uma redução do mesmo, tendo sido mencionada, por uma delas, a semana de trabalho de 4 dias.

> *«Acho que o essencial é mesmo essa questão dos horários flexíveis. Porque deixares que as pessoas façam a sua gestão de horário já é uma coisa incrível. Eu tenho uma colega que trabalha das 9 da manhã às 5 da tarde e eu sei que ela está farta porque é sempre aquela coisa, é sempre de segunda a sexta. Eu não tenho os domingos todos livres, não tenho os sábados todos livres, há dias em que podia estar com a família e que não estou, mas só o facto de não ter essa monotonia, já me facilita imenso. Acho que a flexibilidade de horários é o ideal.»* (Z4)
>
> *«É assim, eu sou apologista de uma semana de 4 dias de trabalho, e digo isto porquê? Mesmo em questões de têxtil e assim, o que eu tenho visto é que – e a falar com outras pessoas - as pessoas deixam tudo para a sexta-feira. Fazer à sexta-feira no trabalho. À segunda-feira é o dia que é mais lento, que as pessoas não fazem quase nada, depois chegam à sexta-feira com tudo por fazer e têm que ser rápidas e é um dia muito stressante. No momento em que digam «Olha, vai haver redução de dias para vocês terem mais tempo para vocês.», eu acho que as coisas iam*

melhorar, porque eu já estive a ler e há situações em que quatro dias de trabalho trouxeram benefícios às empresas. Maior produtividade, maior alegria no trabalho, também é importante existir.» (Y4)

Ao mesmo tempo, 2 participantes da Geração Z enfatizam a importância de o horário não sobrecarregar demasiado as pessoas, ou seja, que não tenham de fazer mais horas do que as previstas. Uma participante da Geração Z defende o aumento dos dias de férias, por achar que o estipulado por lei se revela insuficiente para as pessoas se restabelecerem. Por fim, dois participantes da Geração Y apelam a uma maior adaptação à vida dos colaboradores. Por um lado, é sugerida a possibilidade de levar animais de estimação para o trabalho, enquanto por outro é sublinhada a importância de dar liberdade aos colaboradores para resolverem assuntos do dia a dia, que, muitas vezes, têm de ser feitos durante o horário de trabalho. Segue-se o excerto que ilustra esta ideia:

«Serem flexíveis com os colaboradores. E quando digo flexíveis, é mesmo a nível de tempo e de gestão desta vida pessoal [...] e eu vou-te dar exemplos práticos. Tive colaboradores que precisavam de assinar um contrato de compra e venda de uma casa às 4 da tarde. "É pá, tudo bem, vai assinar, não tenho qualquer problema com isso, depois compensas este trabalho.", ou o colaborador precisa de ir aos CTT de manhã, que só abrem às 9, e precisa de passar lá uma hora. Tudo bem, não é problema. Ou seja, dar esta facilidade de horário. Quando existe alguma coisa que a pessoa precisa, não é isso que vai afetar o trabalho dela na empresa, e, portanto, dar-lhe esta facilidade relativamente ao seu equilíbrio trabalho-casa, até porque ela se vai sentir acompanhada na empresa, não é? E que compreendem as suas preocupações.» (Y3)

Tabela 29: Sugestões de políticas e práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho	**Y**	**Z**
Trabalho remoto	2	3
Flexibilidade horária	-	5
Redução do horário	3	1
Ter em atenção a carga horária	-	2
Aumento dos dias de férias	-	1
Adaptação à vida dos colaboradores	2	-

Nota. Alguns participantes não facultaram sugestões, e outros ofereceram mais que uma.

Surgiram também sugestões para um maior apoio à gestão de carreira. Relativamente à fase de entrada do colaborador na organização, foi salientada por 2 entrevistados da Geração Z a importância de dar informações às pessoas, a partir de sessões de esclarecimento e *workshops*, para que elas fiquem a conhecer melhor a empresa. Um entrevistado da Geração Y e 2 da Geração Z mencionaram,

da mesma forma, a importância de se ser transparente com o colaborador desde cedo e deixá-lo saber que metas pode vir a atingir na empresa e como lá chegar, isto é, dar-lhe expetativas de crescimento. Três entrevistadas da Geração Z acreditam que seria uma boa medida recompensar os colaboradores com incentivos monetários. Duas pessoas da Geração Y e três da Geração Z referem que é importante dar oportunidades aos colaboradores, quer de entrada na empresa, quer de progressão quando se encontram lá a trabalhar.

«(...) e sobretudo o não prender os trabalhadores, não cortar as asas aos trabalhadores e acima de tudo, e eu, por acaso, acredito muito no sistema hierárquico - ou seja, com várias posições - e no sistema de evolução de posições, em que tu vais evoluindo à medida dos anos e do conhecimento e do trabalho que vais prestando na empresa. Há empresas que não fazem isto, há empresas que contratam logo ali uma posição. Por exemplo, estamos a precisar de um chefe, vamos contratar um chefe. Não é bem assim, não é? Estamos a precisar de um chefe, vamos, se calhar, buscar aqui alguém que esteja na empresa há muitos anos e que de facto possa subir. Não é? E isto é muito bom para os trabalhadores. A evolução de carreira é muito boa porque faz-lhes acreditar que o seu trabalho é útil.» (Z7)

Foi mencionado, ainda, por três participantes da Geração Y o facto de a organização estar atenta às necessidades individuais de cada colaborador. Os entrevistados acreditam que cada colaborador tem necessidades específicas e que, por isso, a escolha de políticas e práticas deve ser feita de forma menos generalizada. Outra entrevistada da Geração Y alerta para a importância de apoiar colaboradoras que desejam ser mães, sem que haja a necessidade de abdicarem da sua vida profissional, bem como dar suporte a colaboradoras que tenham sido mães e que desejem reintegrar-se no mundo do trabalho, encontrando soluções para a falta de serviços de apoio à infância.

«Se nós queremos atrair e, acima de tudo, reter talento, nós temos que nos adaptar cada vez mais àquilo que são as pessoas. Não estou a dizer fazer as vontadinhas todas, porque isso não faz sentido, mas nós temos que perceber quais são as necessidades. Não é só dizer: "Ah, é tudo igual.". Não, não é tudo igual. [...] Nós não podemos dizer: "O benefício que vamos dar aos nossos colaboradores é todo este.", porque não é compatível com toda a gente. As empresas têm que se adaptar inevitavelmente.» (Y8)

«Mais apoios a mulheres que querem ser mães sem terem de abdicar da sua vida profissional. Mais apoio a recém-mães que querem voltar ao trabalho, mas não podem, porque não têm com quem deixar os filhos [...].» (Y9)

Da mesma forma, uma entrevistada afirma que as próprias empresas são diferentes umas das

outras, e o que se aplica em certas organizações, não se aplica noutras.

> *«Eu também percebo que as empresas precisem de ter um horário de trabalho fixo para conseguirem ter rentabilidade. Porque se eu disser: "Olha, pronto, vamos pôr um horário flexível.", será que isso me vai trazer produtividade? Não sabemos. Depende do tipo de trabalho. Por isso é que não pode ser um conselho generalizado, porque vai depender muito do tipo de empresa que é.»* (Y6)

Por fim, um *Gen Zer* afirma que o esforço não deve ser unilateral, ou seja, que tanto a organização como os colaboradores devem compreender o outro lado e tentar trabalhar para que os interesses de ambos sejam mantidos. Este entrevistado considera que a entidade patronal deve oferecer mais benefícios aos colaboradores, como melhores salários e ter atenção com a carga horária, mas que, por outro lado, o colaborador deve ter a sensibilidade de encarar a empresa como se fosse sua e colocar nela o seu esforço.

Tabela 30: Sugestões de políticas e práticas organizacionais de apoio à gestão de carreira	**Y**	**Z**
Dar mais informações sobre o local de trabalho	-	2
Dar expetativas de crescimento	1	2
Incentivos monetários	-	3
Mais oportunidades	2	3
Maior atenção às necessidades dos colaboradores	3	-
Políticas de apoio à parentalidade	1	-
Esforço bilateral	-	1

Nota. Alguns participantes não facultaram sugestões, e outros ofereceram mais que uma.

5. Conclusões

Na conclusão irão ser sintetizados os principais resultados do estudo, que serão contrastados com a literatura existente. Serão destacadas as contribuições teóricas resultantes da presente investigação, bem como as implicações para a prática trazidas pelos resultados obtidos.

5.1. Contributos teóricos do estudo

O presente estudo contribui para a literatura do *Work-Life Balance* e Gestão de Carreira, com especial enfoque nas Gerações Y e Z, procurando compreender como os indivíduos dessas gerações vivenciam e percecionam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como a forma como gerem os seus trajetos profissionais.

Os resultados do estudo confirmam, em parte, aquilo que a literatura sugere relativamente ao *Work-Life Balance*, nomeadamente uma mudança de paradigma face a gerações anteriores, mais precisamente as gerações mais jovens atribuem mais importância ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Sánchez-Hernández et al., 2019). No presente estudo, essa tendência é visível em ambas as gerações, com a maioria dos participantes a expressar a intenção de priorizar a vida pessoal. No entanto, a Geração Y apresenta uma tendência mais clara nesse sentido, com 8 participantes a afirmarem priorizar a vida pessoal. Ainda assim, duas participantes desta geração referem dar prioridade ao trabalho, justificando essa escolha com o peso que o trabalho tem no seu quotidiano. Na Geração Y, embora 6 participantes também afirmem priorizar a vida pessoal, observa-se uma maior diversidade de respostas. Três *Gen Zers* afirmam dar igual prioridade às duas esferas e uma refere priorizar o trabalho, por estar no início da carreira e sentir necessidade de se afirmar profissionalmente. Isto sugere que, embora a intenção de valorizar o equilíbrio vida-trabalho esteja presente, há fatores, como o início de carreira, que podem levar alguns colaboradores mais jovens a dar, de forma temporária, mais ênfase à esfera profissional. Estes resultados respondem ao primeiro objetivo do estudo, nomeadamente perceber qual das esferas as pessoas das Gerações Y e Z priorizam.

É interessante notar que apesar da importância atribuída ao assunto, um número considerável de indivíduos considera não ter um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Essa insatisfação foi demonstrada, principalmente, pela Geração Y. Pelo contrário, um número muito alto de participantes da Geração Z declarou conseguir um bom equilíbrio. Estes resultados confirmam o que foi descoberto no estudo de Mukhdar et al. (2024), mais precisamente que a Geração Z tende a gerir bem o equilíbrio vida-trabalho, mas que esta tendência pode vir a alterar-se numa fase futura das suas

vidas. De facto, a única participante da Geração Z que afirmou não ter um bom equilíbrio vida-trabalho é também a única participante desta geração que já é mãe e que, portanto, se encontra numa fase da vida diferente das dos restantes entrevistados da mesma geração.

Os dados recolhidos demonstram que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem um impacto significativo na satisfação e no desempenho dos colaboradores, influenciando a forma como encaram as suas funções, o seu bem-estar emocional e, consequentemente, a sua produtividade. Este resultado vai ao encontro do que já é defendido na literatura, nomeadamente que os trabalhadores da Geração Y e Z sentem mais satisfação no trabalho quando conseguem um equilíbrio entre este e a vida pessoal e familiar (Nurjanah & Indawati, 2021; Yunita et al., 2023) e que o equilíbrio vida-trabalho adicionado à satisfação resulta numa melhor *performance* (Waworuntu et al., 2022).

Relativamente à Gestão de Carreira, verifica-se, na maior parte dos participantes de ambas as gerações, uma preferência pela gestão individual de carreira, optando por investir em iniciativas individuais de desenvolvimento de carreira e reconhecendo a importância de se manterem atrativos para o mercado de trabalho, ao invés de confiarem à organização a tarefa de gerir as suas carreiras, o que corrobora o que é defendido na literatura, nomeadamente que tanto a Geração Y (Jha & Potnuru, 2019), como a Z (Arifin et al., 2024) têm vindo a adotar trajetos de carreira menos tradicionais e mais autogeridos, como a *protean career*. Assim, verifica-se uma semelhança entre gerações no que diz respeito a como encaram e fazem a gestão da sua carreira.

Na literatura é mencionado que um dos trajetos de carreira não tradicionais que estas duas gerações costumam seguir é também a carreira portfólio (Jha & Potnuru, 2019; McCrindle & Fell, 2019). Por um lado, o facto de vários participantes (seis) terem mais de uma ocupação laboral, corrobora os resultados desses estudos. Porém, a preferência manifestada pelos participantes deste estudo revela o contrário. Isto é, a maioria dos entrevistados (catorze) afirma preferir ter apenas um trabalho, argumentando que essa escolha permite ter um maior equilíbrio vida-trabalho, um maior bem-estar e mais estabilidade. Mais uma vez, verifica-se uma semelhança de opinião entre gerações, uma vez que a maior parte dos entrevistados de cada geração, mais precisamente 7 de cada grupo, advoga considerar mais vantajoso manter um único trabalho.

Porém, e embora tenha sido referida pelos participantes a importância da estabilidade no que diz respeito à manutenção de uma única ocupação laboral *versus* vários trabalhos, verificou-se uma tendência contrária no que diz respeito à preferência por mudar de emprego mais frequentemente *versus* permanecer no mesmo emprego durante mais tempo. Dos indivíduos que manifestaram uma preferência, todos, exceto uma participante, afirmaram preferir a mudança de organização. Estes

resultados mostram, portanto, que a maior parte dos participantes que manifestaram uma opinião prefere optar por atitudes "sem fronteiras", mais precisamente a mobilidade organizacional (*boundaryless career*), aproximando, mais uma vez, a opinião de ambas as gerações.

O estudo oferece um contributo importante relativamente à interseção entre trabalho e vida-pessoal. Segundo Hirschi e colegas (2020), quando os indivíduos gerem a sua própria carreira, os seus papéis podem ser afetados por fatores pessoais e contextuais que constituem recursos e barreiras. Este estudo corrobora essa ideia, tendo sido verificada a existência de fatores de uma esfera que constituem tanto benefícios como entraves para o papel da outra esfera. Quase todos os indivíduos identificaram benefícios levados de uma esfera para a outra na interseção entre os diferentes papéis, pelo que o enriquecimento trabalho-vida se mostrou equilibrado tanto a nível de direção nas esferas (o enriquecimento é bidirecional), como a nível de geração (ambas as gerações percecionam enriquecimento entre as esferas).

No que diz respeito aos constrangimentos, ou seja, à existência de conflito vida-trabalho, verificaram-se diferenças tanto a nível de direção, como a nível geracional. Por um lado, notou-se um desequilíbrio quanto à direção do conflito, uma vez que o trabalho foi percebido como a esfera que causa mais constrangimentos à outra, contrariamente à vida pessoal. Por outro, verificou-se que esse conflito é mais sentido pela Geração Y. Também a Geração Y sente que existe um maior impacto da vida pessoal nas decisões profissionais, e vice-versa, que a geração seguinte. Os resultados respondem aos dois últimos objetivos do estudo, nomeadamente perceber quais são os aspetos da vida extralaboral que têm mais interferência na carreira das pessoas das Gerações Y e Z, e que implicações a vida extralaboral tem na gestão de carreira das pessoas das Gerações Y e Z, e vice-versa.

A manutenção de um negócio próprio foi percebida como uma atividade em que existe uma grande dificuldade em separar as duas esferas e evitar que decisões tomadas numa delas tenham implicações na outra. O estudo de Adisa et al. (2022) demonstra que as fronteiras entre a vida pessoal e profissional das pessoas que têm negócios próprios são "imperfeitas e extremamente porosas, de tal forma que o trabalho se intromete indiscriminadamente na vida fora do trabalho" (Adisa et al., 2022). Ora, no presente estudo, uma participante da Geração Y, detentora de um negócio próprio, admitiu não conseguir tirar tantos dias de férias quanto gostaria, admitindo sentir um "peso na consciência" caso os clientes procurem os seus serviços durante a sua ausência. Além desta intromissão psicológica do trabalho na vida pessoal, também se verifica o mesmo em termos de horários, como se pode verificar a partir do seguinte excerto:

«À semana não me importo de trabalhar mais horas, mas ao fim de semana já fico chateada, se

tiver que vir o sábado de tarde. [...] Eu dou a opção de as pessoas virem por exemplo às sete, sete e tal da noite à semana. Já faço essa gestão. Hora de almoço. Ao sábado, às oito e meia ou às oito. Já me aconteceu. Não custa tanto. Custa mais vir de propósito aos sábados [à tarde].» (Y5)

Porém, alguns resultados do presente estudo contradizem alguns aspetos defendidos na literatura existente. Mais precisamente, os estudos de Tahir (2022) e Adisa et al. (2022) defendem que os indivíduos que têm negócios próprios priorizam a sua vida profissional devido às suas obrigações com esta última esfera e ao desejo de serem bem-sucedidos. Porém, as duas entrevistadas da Geração Y que detêm negócios próprios afirmam priorizar a sua vida pessoal. Isso é visível, por exemplo, quando uma delas afirma que abdicou de tomar algumas iniciativas de desenvolvimento profissional devido ao facto de se ter tornado mãe, como se pode verificar através do seguinte excerto:

«Costumava fazer várias formações para evoluir como profissional e, com a vinda dos filhos, isso teve que passar para segundo plano, por falta de tempo.» (Y10)

Uma conclusão relevante deste estudo trata-se da importância de adaptar políticas e práticas organizacionais às necessidades específicas de cada indivíduo. Foi possível notar que nem sempre as medidas oferecidas correspondem às expetativas ou necessidades dos colaboradores.

À medida que o tempo avança e os indivíduos vão conhecendo novas realidades e tendo novas experiências, as suas expetativas de evolução na carreira, bem como de manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional vão-se alterando. Assim, como é defendido por Egerová e colegas (2021), as expetativas dos indivíduos podem ser mais influenciadas por outros fatores, do que pelo facto de pertencerem a determinada geração.

Em suma, o presente estudo mostra que, apesar da importância elevada que as Gerações Y e Z atribuem ao equilíbrio vida-trabalho, ainda se deparam com obstáculos para conseguir esse equilíbrio, que são causados, sobretudo, por influência do trabalho, o que poderia ser atenuado pela criação de políticas e práticas adequadas por parte da organização. Verificou-se igualmente que essa impossibilidade de atingir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar tem influência na carreira dos indivíduos. Por sua vez, a esfera profissional do indivíduo também tem implicações na sua vida pessoal. Quando geridos adequadamente, estes aspetos podem levar a uma maior sustentabilidade e longevidade da carreira dos indivíduos.

5.1.1. Implicações para a prática da gestão de pessoas das Gerações Y e Z

É importante alertar as organizações que devem ter em conta as particularidades e necessidades de cada geração, mas, sobretudo de cada colaborador. Apesar dos esforços que têm vindo a ser feitos por algumas organizações, o presente estudo denuncia uma ausência de políticas e práticas organizacionais de apoio ao equilíbrio vida-trabalho e à gestão de carreira em determinadas organizações, bem como a ineficácia de algumas das práticas que são adotadas.

As recomendações dos participantes deste estudo revelam um conjunto de prioridades que devem ser consideradas pelas organizações aquando da criação de políticas e práticas de gestão de pessoas. Torna-se evidente a necessidade de desenvolver políticas mais flexíveis e adaptadas às necessidades individuais dos colaboradores. Além disso, é fulcral que os colaboradores não se sintam sobrecarregados, o que pode ser colmatado através da redução do horário e da carga de trabalho. É sublinhada a importância da transparência desde o início da relação laboral e da existência de oportunidades de progressão interna, assim como o reconhecimento do esforço através de incentivos. É também destacada a necessidade de criar mais políticas de apoio à parentalidade, bem como a urgência de acabar com certos estigmas relacionados com a mulher e a gravidez:

> *«Mas sim, há assuntos que, e principalmente certas empresas onde há muitos homens, uma mulher grávida é sempre um assunto fora da...nem dão tanta oportunidade às mulheres à conta disso. Eu, para já, tive sorte e deram-me a oportunidade de eu acabar o estágio quando acabasse a minha licença de maternidade. Por isso, espero que quando voltar em março, mostrar que não é por eu ter estado este tempo fora grávida e ter tido a bebé que deixei de ser uma boa profissional. [...] A sociedade quer que as mulheres tenham filhos, mas depois esquecem que elas também têm uma carreira.»* (Y4)

As organizações que pretendem alinhar-se com as expetativas das gerações mais jovens devem reconhecer que estas valorizam o equilíbrio vida-trabalho, a flexibilidade, o reconhecimento através de recompensas, bem como oportunidades de evolução e progressão na carreira (Egerová et al., 2021; Waworuntu et al., 2022).

5.2. Limitações do estudo

Este estudo padece de algumas limitações que importa reconhecer. Como principal limitação, refere-se que a amostra não conta com um número equilibrado em termos de género, situação familiar, entre outros, pelo que podem existir outros aspetos influenciadores que não foram mencionados neste estudo.

Uma das maiores dificuldades da investigadora travou-se com o facto de ter de trabalhar um grande volume de informações, obtidas através de um grande número de entrevistas e questões. A natureza qualitativa do estudo, que exige que seja dada atenção a todas as perspetivas, revelou-se desafiante relativamente à quantidade de informação.

5.3. Pistas para estudos futuros

Este estudo pode constituir uma base para estudos futuros que pretendam fazer comparações intergeracionais relacionadas com o *Work-Life Balance* e Gestão de Carreira. Seria interessante realizar estudos que comparem as visões dos indivíduos destas gerações com os da próxima geração a entrar no mercado de trabalho: a Geração *Alpha*.

Poderia, também, ser pertinente realizar estudos com metodologias quantitativas, que permitam validar os resultados obtidos com uma amostra mais ampla e representativa.

Sugere-se, também, a realização de estudos longitudinais, que acompanhem os indivíduos durante um certo período de tempo de forma a compreender como as expetativas e prioridades evoluem na passagem por diferentes fases do ciclo de vida.

Referências bibliográficas

Adisa, T. A., Gbadamosi, G., Mordi, T., & Mordi, C. (2019). In search of perfect boundaries? Entrepreneurs' work-life balance. *Personnel Review*, *48*(6), 1634–1651. https://doi.org/10.1108/pr-06-2018-0197

Agius, S. J. (2013). Qualitative research: its value and applicability. *The Psychiatrist*, *37*(6), 204– 206. https://doi.org/10.1192/pb.bp.113.042770

Ahmad, N., Alias, F. A., & Abdul Razak, N. A. (2023). Understanding population and sample in research: Key concepts for valid conclusions. *Sigcs: E-Learning*, *6*, 19-24. https://appspenang.uitm.edu.my/sigcs/2023-2/Articles/20234_UnderstandingPopulationAndSampleInResearch.pdf

Al Balushi, K. (2016). The use of online semi-structured interviews in interpretive research. *International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN*, *7*(4), 2319–7064. https://doi.org/10.21275/ART20181393

Arifin, K., N., Fitriana, N., & Yuniasanti, R. (2024). Gen z generation: does job hopping matter. *Jurnal Psikologi Malaysia, 38*(2), 1-22. *https://spaj.ukm.my/ppppm/jpm/article/view/811*

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 295–306. https://doi.org/10.1002/job.4030150402

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, *25*(3), 472-491. https://doi.org/10.2307/259305

Aydin, D. L. (2016). The impact of career success on work life balance for millennium generation. *Pressacademia*, *3*(2), 97–97. https://doi.org/10.17261/pressacademia.2016219938

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(1). https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124

Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, *32*(2), 231–251. https://doi.org/10.1108/00483480310460234

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 125–138. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002

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

Becer, T. (2021). The influence of generations y and z on career future. *International Journal of Management and Social Researches*, *8*, 15-91. https://www.uysad.com/FileUpload/as907385/File/93_tugba_becer-the_influence_of_generations_y_and_z_on_career_future.pdf

Bella, K. M. J. (2023). A study on the art of work-life balance: Key principles and practices. *International Journal of Social Sciences & Economic Environment*, *8*(1), 25–34. https://doi.org/10.53882/ijssee.2023.0801003

Bethune, S. (2019). Monitor on psychology, 50(1). *American Psychological Association*. https://www.apa.org/monitor/2019/2019-01-monitor.pdf

Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of generation z. *E-Mentor*, *86*(4), 87–94. https://doi.org/10.15219/em86.1486

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(1), 30–47. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003

Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E., &

Richardson, K. (2024). *Generation y in the workplace*. Texas A&M University. https://hdl.handle.net/1969.1/96998

Canaj, B., Bogaerts, Y., & Verbruggen, M. (2021). The role of organizational and individual career management for sustainable careers [White Paper]. KU Leuven. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25648.89608

Chareewan, S., Grunhagen, M., Položki Vokić, N., & Dlačić, J. (2020). Differences in work expectations of generation y and generation z: An empirical investigation in croatia. *Journal of Business, Industry, and Economics, 25*, 1-32. https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog casopis/275859

Chlarence, J., M., D., Shanmugam, R., & Rajeswari., P., S. (2022). Generation z at workplace. *Neuro Quantology, 20*(5), 3717-3729. https://www.academia.edu/80710853/GENERATION_Z_AT_WORKPLACE

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

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, *32*(4), 258–284. https://doi.org/10.1108/03090590810871379

Clinton, M., Totterdell, P., & Wood, S. (2006). A grounded theory of portfolio working. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *24*(2), 179–203. https://doi.org/10.1177/0266242606061843

Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(4), 538–560. https://doi.org/10.1002/job.1996

Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation y and generation z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E&M Economics and Management*, *24*(3), 93–109. https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006

Emilisa, N., Yudhaputri, E., A., & Thermalista, G., I. (2022). Differences in millennial employees' protean career attitude, passion for work and turnover intention in indonesia and malaysia. *The International Journal of Organizational Innovation, 15*(2). https://www.ijoi-online.org/attachments/article/419/1265%20Final.pdf

Eurofound (2012). Working time and work–life balance in a life course perspective, Eurofound, Dublin. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2013/working-time-and-work-life-balance-life-course-perspective

Fatima, S., & Srivastava, U. (2024). Exploring work-life balance strategies among generation z in the education sector: An exploratory analysis. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(4), 9597-9611. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4438

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 76–88. https://doi.org/10.2307/258214

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Powell, G. N. (2024). Advancing research on career sustainability. *Journal of Career Development*, *51*(4). https://doi.org/10.1177/08948453241260871

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324

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

Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-z enters the advertising workplace: expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, *22*(1), 7–22. https://doi.org/10.1177/1098048218768595

Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, *110*, 390–402. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013

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

Haapakorpi, A. (2022). The quality of a professional portfolio career in the post-industrial era. *Journal of Education and Work*, *35*(4), 441–454. https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2073340

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Hanna, J. (2016). Generation. In Bru, S., Bruyn, B., D., & Delville, M. (Eds.), *Literature now: Key terms and methods for literary history* (179-190). Edingburg University Press. https://www.researchgate.net/publication/316682186_Generation

Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career management & work-life integration: Using self-assessment to navigate contemporary careers.* SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781483329345

Hill, E. J., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, *11*(2), 165–181. https://doi.org/10.1080/13668800802027564

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103505. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505

Hirschi, A., Zacher, H., & Shockley, K. M. (2020). Whole-life career self-management: A conceptual framework. *Journal of Career Development*, *49*(2), 344-362. https://doi.org/10.1177/0894845320957729

Holtschlag, C., Masuda, A. D., Reiche, B. S., & Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behavior*, *118*, 103366. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103366

Ichsan, R. N., Suparmin, S., Yusuf, M., Ismal, R., & Sitompul, S. (2021). Determinant of sharia bank's financial performance during the covid-19 pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *4*(1), 298–309. https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1594

Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation z – a new lifeline: a systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, *3*(2), 179–186. https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110

Jha, N., Sareen, P., & Potnuru, R. K. G. (2019). Employee engagement for millennials: considering technology as an enabler. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *33*(1), 9–11. https://doi.org/10.1108/dlo-05-2018-0057

Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 177–205. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002

Karassvidou, E., & Glaveli, N. (2015). Work-family balance through border theory lens: The case of a company "driving in the fast lane." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *34*(1), 84–97. https://doi.org/10.1108/edi-05-2014-0038

Kelan, E., & Lehnert, M. (2009). The millennial generation: generation y and the opportunities for a globalised, networked educational system. *Beyond Current Horizons.* https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=21dc7945275d08e21b1cd4947fa5187e244c6785

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 112–133. https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00052-6

Kossek, E. E., & Lee, K. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52
Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(4), 485–507. https://doi.org/10.1002/job.386
Kurtuldu, S., & Özçelik, A. O. (2023). The role of work life balance in the effect of boundaryless career and protean career attitudes on subjective career success. *Trakya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 12(1), 97-117. https://doi.org/10.47934/tife.12.01.05
Kutlák, J. (2019). Generations y and z in the workplace: perception of teamwork. *ACC Journal*, *25*(2), 65–77. https://doi.org/10.15240/tul/004/2019-2-005
Lappegård, T., Goldscheider, F., & Bernhardt, E. (2017). Introduction to the special collection on finding work–life balance: History, determinants, and consequences of new breadwinning models in the industrialized world. *Demographic Research*, *37*, 853–866. https://doi.org/10.4054/demres.2017.37.26
Lopez, E., N., & Abadiano, M., N, (2023). Understanding generation z, the new generation of learners: A technological-motivational-learning theory. *Journal of Harbin Engineering University 44*(10). https://www.researchgate.net/publication/375328954_Understanding_Generation_ZThe_New_Generation_of_Learners_A_Technological-Motivational-Learning_Theory
Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, *35*(4), 393–414. https://doi.org/10.1177/0268580920912970
Matilla-Santander, N., Lidón-Moyano, C., González-Marrón, A., Bunch, K., Martín-Sánchez, J. C., & Martínez-Sánchez, J. M. (2019). Attitudes toward working conditions: Are european union workers satisfied with their working hours and work-life balance? *Gaceta Sanitaria*, *33*(2), 162–168. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.10.006
Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(3), 447–460. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.008
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
McCrindle, M., & Fell, A. (2019). Understanding generation z: Recruiting, training and leading the next generation. *McCrindle Research.* https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation
McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2010). Generations defined. *Ethos.* https://www.researchgate.net/publication/306189905_Generations_defined
Mukhdar, N., M., Abdullah, S. M., & Permana, A., R. (2024). Work-life balance of generation z employees. *International Conference on Psychology*, 226–234. https://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/ICoP/article/view/4090
Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, *1*(5), 234–240. https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39
Nasir, N. I. I. B. M., Rahman, R. H. A., Rahim, N. S. A., Rusbadrol, N., & Fakhruddin, F. M. (2021). The impact of organizational career management towards employees' career satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(11), 1480–1492. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i11/11244
Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors

of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(20), 3849. https://doi.org/10.3390/ijerph16203849
Pace, F., & Sciotto, G. (2021). Gender differences in the relationship between work–Life balance, career opportunities and general health perception. *Sustainability*, *14*(1), 357. https://doi.org/10.3390/su14010357
Peredy, Z., Vigh, L., Quingyu, W., & Muyi, J. (2024). Analysing generation z communication attitudes, values and norms. *Acta Periodica*, *30*, 4–19. https://doi.org/10.47273/ap.2024.30.4-19
Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). Ditto for gen z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, *64*(5), 599–610. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021
Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, *11*(2), 215–229. https://doi.org/10.1080/13668800802021906
Purwatiningsih, E. & Sawitri, H. S. R (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and entrepreneurship: trends of development, 1*(15), pp. 80-88. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05
Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in generation z. *Journal of Humanities and Social Science, 5*(10), 62-66. https://www.researchgate.net/publication/343391235_The_Impact_of_W
Racolţa-Paina, N., D., & Irini, R., D. (2021). Generation z in the workplace through the lenses of human resource professionals – a qualitative study. *Quality – Access to Success 22*(183), 78-85. https://www.researchgate.net/publication/352374489_Generation_Z_in_the_Workplace_through_the_Lenses_of_Human_Resource_Professionals_-_A_Qualitative_Study
Rapuano, V. (2022). Career management in organisations: The insights from literature review. *Social Transformations in Contemporary Society,* (10). https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/49bd3495-fae0-48ed-a049-34b353709330/content
Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*. https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0145
Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(24), 5122. NCBI. https://doi.org/10.3390/ijerph16245122
Sarianti, R., Octerindah, E. (2021). The influence of organizational career management,
individual career management and competence on employee career effectiveness. *Atlantis Press, 192.* https://www.atlantis-press.com/proceedings/piceeba-21/125963988
Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*, *22*(3), 21–26. https://doi.org/10.1002/abc.21293
Senaratne, C., P., & Tennakoon, N. (2019). *Investigating the determinants of work-life balance (wlb): Insights from generation y employees in sri lanka*. https://www.researchgate.net/publication/335318548
Shukla, S. (2020). *Concept of population and sample* [Conference Paper]. How to Write a Research Paper? Indore, M. P., India. https://www.researchgate.net/publication/346426707_CONCEPT_OF_POPULATION_AND_SAMPLE
Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., Gianecchini, M., Kaše, R., Lazarova, M., Reichel, A., Rozo, P., & Verbruggen, M. (2018). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 105–122. https://doi.org/10.1002/job.2316

Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation y. *Services Marketing Quarterly*, *31*(4), 434–447. https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724
Soares, M. E., & Mosquera, P. (2020). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.049
Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations the history of america's future, 1584 to 2069* (1ª ed.). Harper Perennial. https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe
Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, *65*(12), 1539–1559. https://doi.org/10.1177/0018726712457435
Suslova, A., & Holopainen, L. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: Case generation z* [Bachelor's thesis, Kajaani University of Applied Sciences]. Theseus. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060414709
Tahir, R. (2022). Work–life balance: is an entrepreneurial career the solution? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *16*(4). https://doi.org/10.1108/jeee-03-2022-0077
Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246
Ugwu, Chinyere. N. & Eze Val, H. U. (2023). Qualitative research. *Journal of computer and applied sciences 8*(1), 20-35. https://www.idosr.org/qualitative-research/
Vendramin, P., & Parent–Thirion, A. (2019). Redefining working conditions in europe. In C. Gironde & G. Carbonnier (Eds.), *The ILO @ 100: Addressing the Past and Future of Work and Social Protection* (Vol. 11, pp. 273–294). Brill. https://www.jstor.org/stable/10.1163/j.ctvrxk4c6.20
Vitelar, A. (2019). Like me: Generation z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *7*(2), 257–268. https://doi.org/10.25019/mdke/7.2.07
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
Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (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
Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, *4*(1), 101. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5331
Wickramasinghe, V., & Premachandra, A. (2021). Organizational career growth: The mediating role of career management practices. *SN Business & Economics*, *1*(6). https://doi.org/10.1007/s43546-021-00091-4
Wilhelm, F., & Hirschi, A. (2019). Career self-management as a key factor for career wellbeing. *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*, 117–137. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9_6
Yunita, T., Hadita, H., Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-life balance, job satisfaction, and career development of millennials: The mediating role of affective commitment. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, *26*(1). https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.3365

Apêndices

Apêndice A
Inquérito Sociodemográfico

Este Inquérito Sociodemográfico trata-se da primeira parte da entrevista realizada no âmbito da dissertação intitulada "*Work-Life Balance* e Gestão de Carreiras: O caso das Gerações Y e Z".
Obrigada pela sua participação.

Código de participante (a preencher pela investigadora):

1. Idade e ano de nascimento:

2. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

3. Estado Civil:
   - Solteiro/a ☐
   - Casado/a ☐
   - Divorciado/a ☐
   - Viúvo/a ☐
   - Outro:

4. Número de filhos e idades:
5. Existem pessoas adultas à sua responsabilidade? Sim ☐ Não ☐
6. Profissão:
7. Cargo que ocupa atualmente:
8. Há quanto tempo está no emprego atual?

9. Teve outros trabalhos anteriormente? Sim ☐ Não ☐
   9.1. Se sim, quais?

   9.1.1. Durante quanto tempo desempenhou cada um deles?

10. Como desempenha o seu emprego?
    - Trabalhador por conta própria ☐
    - Trabalhador por conta de outrem ☐
    - Não desempenho de momento (desempregado/a) ☐
    - Outra situação ☐

    10.1. Se aplicável, indique o tipo de contrato:

Apêndice B

Guião de Entrevista

Esta entrevista foi desenvolvida no âmbito da dissertação intitulada "*Work-Life Balance* e Gestão de Carreiras: o caso das Gerações Y e Z", realizada para o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

O presente estudo foca-se em pessoas da Geração Y (nascidos entre 1980 e 1995) e da Geração Z (nascidos entre 1996 e 2010). De um modo geral, procura-se perceber como o equilíbrio vida-trabalho e a gestão de carreiras das pessoas destas gerações se relacionam, e concluir se existem diferenças ou semelhanças entre gerações.

A primeira parte da entrevista trata-se de um inquérito sociodemográfico, através do qual se conhecerão as características do participante. A segunda parte é referente, essencialmente, à gestão de carreiras e ao equilíbrio vida-trabalho, existindo uma última parte dedicada a diferenças e semelhanças geracionais.

Esta entrevista será utilizada somente para fins académicos, sendo garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados de todos os participantes.

Equilíbrio vida-trabalho

1. Quando não está no trabalho, dedica o seu tempo a fazer o quê?
2. Entre o trabalho e a vida pessoal, existe algum a que dê prioridade no dia a dia? Sente que já teve de escolher entre os dois?
3. Como é a relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal e familiar?
4. Como define 'equilíbrio vida-trabalho'? O que significa para si ter equilíbrio nesta matéria?
5. Sente que existe um bom equilíbrio entre o tempo que passa no trabalho e o tempo que dedica à sua vida pessoal?
6. Quais são os maiores desafios que enfrenta ao tentar manter esse equilíbrio?
7. A sua organização oferece políticas ou práticas para facilitar o equilíbrio vida-trabalho (como horários flexíveis, trabalho remoto)? Você utiliza essas práticas?
8. Que papel o equilíbrio vida-trabalho desempenha na sua satisfação e desempenho profissional?

Gestão de Carreira

9. Costuma tomar iniciativas para se desenvolver profissionalmente? Se não, porquê? Se sim, que tipo de iniciativas?
10. Como define a ideia de 'gestão de carreira'? O que é que ela representa para si?
11. Quais são os seus objetivos profissionais?
12. Que fatores considera mais importantes para o desenvolvimento da sua carreira (por exemplo, estabilidade, progressão, remuneração, realização pessoal)?
13. Sente que a sua organização atual apoia o seu desenvolvimento profissional? Se sim, de que forma?
14. Como toma decisões sobre sua carreira? Quem ou o que influencia mais essas decisões?
15. Acredita que é vantajoso construir uma carreira longa numa só empresa ou é preferível buscar novas experiências em novos trabalhos? Porquê?
16. Considera mais benéfico ter um único trabalho ou vários? Porquê? E qual dessas opções considera mais alinhada com o seu estilo de vida e carreira?

Equilíbrio vida-trabalho e Gestão de Carreira

17. Quando toma decisões na vida pessoal pensa se irão ter consequências no seu trabalho? E o contrário?
18. Sente que existem fatores da sua vida pessoal que o ajudam a alcançar os seus objetivos profissionais?
19. Sente que existem fatores da sua vida pessoal que o impedem de alcançar os seus objetivos profissionais?
20. Sente que existem fatores da sua vida profissional que o ajudam na sua vida pessoal e familiar? E existem fatores profissionais que trazem limitações à sua vida pessoal?

Diferenças e Semelhanças Geracionais

21. Que características ou valores acredita que diferenciam a sua geração no local de trabalho?

22. Como é que as suas expectativas de carreira e equilíbrio vida-trabalho mudaram ao longo do tempo? Acredita que isso seja comum à sua geração?
23. Que conselho daria às organizações para melhor apoiar a sua geração em termos de gestão de carreira e equilíbrio vida-trabalho?
24. Existe algo mais que gostaria de adicionar sobre o tema?

De momento, não pretendo colocar-lhe mais nenhuma questão. Muito obrigada pela ajuda e pelo tempo dispensado.

Apêndice C

Folha de Informação ao Participante

Título do estudo: "*Work-Life Balance* e Gestão de Carreiras: O caso das Gerações Y e Z".

Objetivo do estudo: O presente estudo trata-se de uma Dissertação, que se realiza no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho. Pretende-se perceber como o Equilíbrio Vida-Trabalho e a Gestão de Carreira se relacionam em pessoas de diferentes gerações, nomeadamente as mais novas presentes no mercado de trabalho: as Gerações Y e Z. Neste estudo, assume-se que a Geração Y é constituída por indivíduos nascidos entre 1980 e 1995 e a Geração Z por pessoas nascidas entre 1996 e 2010.

Escolha dos participantes: Os requisitos para participar neste estudo são ter nascido entre 1980 e 2010 e ter experiência profissional igual ou superior a 1 ano.

O que tenho de fazer? Caso concorde em ser um dos correspondentes, terá de participar em dois momentos do estudo, nomeadamente:

1) o preenchimento de um Inquérito Sociodemográfico;

2) responder a uma entrevista conduzida pela investigadora, que será gravada em áudio, na qual serão colocadas questões ao participante acerca do equilíbrio entre a vida e o trabalho, a gestão de carreira e questões geracionais relacionadas com o trabalho.

Tratamento dos dados: É garantido o anonimato ao participante. As gravações e documentos assinados pelo participante serão preservados de forma segura até ao final do estudo e destruídos após a conclusão do mesmo.

Caso concorde em participar no estudo, leia e assine a Declaração de Consentimento Informado.

Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____(nome) concordo em participar no estudo intitulado "*Work-Life Balance* e Gestão de Carreiras: O caso das Gerações Y e Z", realizado no âmbito no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho.

Ao participar no referido estudo, compreendo que:

- A minha participação é voluntária, pelo que posso desistir a qualquer momento, não existindo qualquer tipo de consequência para mim;
- 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: _____ Data: ___/___/_____