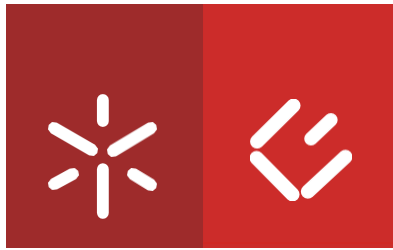


Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Teresa Correia e Silva

**O Equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral
em Teletrabalho: A perspetiva dos profissionais em início de
carreira**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Teresa Correia e Silva

O Equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em Teletrabalho: A perspetiva dos profissionais em início de carreira

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão - Especialização em Gestão Geral

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Íris Barbosa

maio 2023

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 RepositórioUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, primeiramente, à Professora Doutora Íris Barbosa por toda a disponibilidade, conselhos e ajuda no decorrer da realização da dissertação.

Agradeço a todos os entrevistados pela abertura em partilhar as suas perspetivas e vivências sobre o tema.

Agradeço às minhas amigas e amigos, por estarem comigo. Por me ajudarem direta e indiretamente nesta caminhada, por aquela conversa, por aquela gargalhada, por aquele incentivo. Sem vocês não teria sido a mesma coisa.

Agradeço ao meu irmão, avós, tios, tias, primos e primas pela compreensão e o encorajamento extra para continuar.

Agradeço aos que já partiram, mas que de alguma forma estão sempre presentes, nunca serão esquecidos.

Por fim, agradeço aos meus pais por todo o apoio e amor incondicional que sempre demonstraram. Por acreditarem em mim e estarem sempre presentes. Continuarei a agradecer para sempre. Obrigada por tudo, mesmo.

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: O equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho: A perspectiva dos profissionais em início de carreira

O presente estudo explora a percepção dos profissionais em início de carreira sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em contexto de teletrabalho. A pertinência deste tema reside na elevada implementação do regime de teletrabalho em resultado da pandemia COVID-19 e, conseqüentemente, no potencial impacto sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Por sua vez, este tema tem sido menos explorado junto da população de profissionais em início de carreira. Neste sentido, é utilizada uma abordagem interpretativista e uma metodologia qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas a um conjunto de 17 profissionais, em início de carreira e em situação de teletrabalho parcial ou integral.

Os resultados do estudo revelam que os profissionais em início de carreira identificam alguns aspetos resultantes do teletrabalho que dificultam o equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral. Porém, no seu entendimento, as vantagens deste regime de trabalho contrapesam. Em especial, os participantes consideram que é promovido o equilíbrio entre os domínios profissional e extralaboral em teletrabalho através da flexibilidade que este método de trabalho permite, verificando-se uma maior autonomia para realizar as tarefas laborais e não laborais. Porém, o teletrabalho em regime parcial é visto como preferível à sua vigência integral, sendo defendido que esta modalidade acaba por atenuar as dificuldades associadas ao teletrabalho.

As conclusões do estudo sobressaem a importância da adaptação das condições de trabalho às necessidades dos colaboradores. Em particular, a flexibilidade do horário de trabalho em teletrabalho poderá ser muito valorizada pelas novas gerações, dada a percepção de que tal proporciona um melhor equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral.

Palavras-chave: equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, flexibilidade, profissionais em início de carreira, teletrabalho

ABSTRACT

Title: Work-life balance in remote-work: Early career professionals' perspective

The present study explores the perception of early career professionals regarding work-life balance in the context of remote work. The relevance of this theme lies in the high implementation of working from home due to the COVID-19 pandemic and, consequently, the potential impact on work-life balance. On the other hand, this theme has been less explored among the population of professionals at the beginning of their careers. For this purpose, an interpretative approach and a qualitative methodology, were applied through the conducting of semi-structured interviews with a group of 17 professionals. These individuals are in the early stages of their careers and labor in partial or full-time remote-work regimes.

The study's results reveal that these early career professionals identify some aspects of remote work that hinder work-life balance. However, they understand that, the advantages of this work regime counterbalance the disadvantages. In particular, participants consider that remote work promotes a balance between the professional and personal domains through the flexibility this work regime allows, resulting in greater autonomy to carry out work and non-work tasks. Nevertheless, partial remote work is seen as preferable to full-time remote work, as it is argued that this approach helps relieve the difficulties associated with remote work.

The study's conclusions highlight the importance of adapting work conditions to the employees' needs. In particular, the flexibility of telework schedules may be highly valued by younger generations, given the perception that it provides a better balance between work and personal life.

Keywords: remote work, telework, work-life balance, flexibility, early career professionals.

ÍNDICE

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. | REVISÃO DA LITERATURA | 3 |
| 2.1. | Conceito de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral e as diferentes teorias | 3 |
| 2.2. | Conceito e implicações do teletrabalho..... | 6 |
| 2.3. | Teletrabalho e equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral..... | 9 |
| 2.4. | Teletrabalho e o papel da GRH na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral..... | 12 |
| 3. | APRESENTAÇÃO DO ESTUDO | 14 |
| 3.1. | Problemática da investigação e objetivos de estudo | 14 |
| 3.2. | Escolhas metodológicas | 14 |
| 3.3. | Técnicas de recolha e análise de dados..... | 14 |
| 3.4. | População e amostra do estudo..... | 15 |
| 4. | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 18 |
| 4.1. | Perceções sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | 18 |
| 4.1.1. | O significado de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | 19 |
| 4.1.2. | O estado do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do indivíduo | 20 |
| 4.1.3. | Influência da vida profissional sobre a vida extralaboral..... | 21 |
| 4.1.4. | Influência da vida extralaboral na vida profissional..... | 23 |
| 4.1.5. | Desafios ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | 23 |
| 4.1.6. | Estratégias para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | 24 |
| 4.2. | Perceções sobre o teletrabalho | 26 |
| 4.2.1. | Impacto do teletrabalho na vida profissional..... | 28 |
| 4.2.2. | Impacto do teletrabalho na vida extralaboral | 29 |
| 4.2.3. | Impacto do teletrabalho no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | 30 |
| 4.2.4. | Benefícios associados ao teletrabalho..... | 31 |
| 4.2.5. | Dificuldades associadas ao teletrabalho..... | 33 |
| 4.2.6. | Preferência de regime de teletrabalho | 35 |
| 4.3. | O papel da organização no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do colaborador em teletrabalho..... | 36 |
| 4.3.1. | Medidas adotadas pela organização que facilitaram o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho..... | 37 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.3.2. | Sugestões para melhorar o exercício da função em teletrabalho | 39 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 42 |
| 5.1. | Síntese conclusiva | 42 |
| 5.2. | Contributos do estudo..... | 44 |
| 5.3. | Limitações do estudo e sugestões para investigação futura | 44 |
| 6. | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 46 |
| | APÊNDICE 1 | 54 |
| | APÊNDICE 2 | 56 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1. Caracterização da amostra em estudo | 17 |
| TABELA 2. Grelha de análise “Percepções sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral” | 18 |
| TABELA 3. Grelha de análise “Percepções sobre o teletrabalho” | 27 |
| TABELA 4. Grelha de Análise “O papel da organização no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do colaborador em teletrabalho” | 36 |

1. INTRODUÇÃO

O conceito de equilíbrio entre vida laboral e extralaboral tem vindo a ser definido de diferentes formas pelos investigadores, nomeadamente desde 1930, sendo que o interesse pelo tema tem conhecido crescente atenção por parte dos investigadores (Lockwood, 2003). Clark (2000) define o equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral como uma medida onde os indivíduos estão ocupados e satisfeitos com o seu emprego e papel familiar.

De acordo com Yadav e Rani (2015), uma vida equilibrada consiste no esforço de um indivíduo em manter a estabilidade a nível emocional, físico, intelectual, mental e espiritual.

O equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral é essencial para o bem-estar individual e para o sucesso das organizações, logo, é fundamental para a sociedade (Darcy et al., 2012). Destacam-se diversos fatores que influenciam este equilíbrio, quer demográficos como a idade ou género (O'laughlin et al., 2005), quer sociais, económicos ou organizacionais (Keene & Quadagno, 2004).

Porém, o teletrabalho constituía uma realidade para poucos trabalhadores, sendo usualmente considerado como um regime de trabalho luxuoso. Todavia, a pandemia COVID-19 condicionou o ser humano de um modo inédito, com impacto significativo nas condições de trabalho. O teletrabalho, antes pouco comum, foi um regime imposto durante esse tempo, de forma a que as organizações pudessem continuar a funcionar salvaguardando a segurança dos colaboradores (Adrian et al., 2021).

Com base nestas considerações, esta investigação incide sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em regime de teletrabalho dos profissionais em início de carreira, uma população que tem conhecido menor atenção por parte dos investigadores ao nível do presente tema. O estudo pretende investigar o impacto do teletrabalho neste equilíbrio e qual a perceção destes profissionais sobre as medidas adotadas pela organização. Esta investigação procura, pois, responder à seguinte questão de partida:

Qual a perceção dos profissionais em início de carreira sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho?

Desta forma, foram elaborados os seguintes objetivos de estudo:

- Analisar as percepções dos trabalhadores em regime de teletrabalho sobre o equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral e a medida em que o regime de teletrabalho beneficia vs. prejudica a relação entre essas duas dimensões;
- Analisar as percepções dos trabalhadores em regime de teletrabalho sobre as vantagens e os desafios deste regime;
- Analisar as percepções dos trabalhadores sobre qual deve ser o papel da Gestão de Recursos Humanos em prol do equilíbrio trabalho/vida extralaboral em teletrabalho.

Este estudo adota uma abordagem interpretativista e uma metodologia qualitativa dado que se pretende analisar a percepção das pessoas. Para tal foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 17 indivíduos no início de carreira que exercem teletrabalho em regime parcial ou integral.

A presente dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos, sendo o próximo dedicado à revisão de literatura que explora o conhecimento sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, o teletrabalho e a gestão de recursos humanos. Seguidamente, é descrito o estudo, incluindo a metodologia utilizada e a técnica de recolha de dados, assim como definidas as características da população e da amostra desta investigação.

O capítulo seguinte incide sobre a análise e discussão dos resultados obtidos. Dentro de cada subcapítulo, encontram-se diversos tópicos abordados de acordo com as dimensões temáticas e os indicadores, sendo os resultados expostos ilustrados com as declarações dos entrevistados.

No último capítulo desta dissertação são apresentadas as conclusões do estudo, assim como as suas limitações e as sugestões para investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral e as diferentes teorias

O conceito de equilíbrio entre a vida profissional e extralaboral é complexo (Thrasher et al., 2022) e sofreu diversas alterações ao longo do tempo uma vez que têm ocorrido importantes mudanças tecnológicas e sociais. A grande maioria dos estudos que foram desenvolvidos recaem sobre o conceito de equilíbrio entre o trabalho e a família (Bellavia & Frone, 2005; Greenhaus & Beutell, 1985; Young & Kleiner, 1992).

Boonrod (2009) evidencia que a qualidade de vida no trabalho é determinante para que as organizações consigam atrair e reter bons colaboradores. Selahattin e Sadullah (2012) definem qualidade de vida no trabalho como a percepção mental dos colaboradores em relação às necessidades físicas e psicológicas no trabalho, como por exemplo ao nível do equilíbrio entre trabalho e família.

O interesse acadêmico sobre este tema tem-se desenvolvido, sobretudo, em torno de questões como: em que consiste o equilíbrio trabalho/vida extralaboral, como o atingir, que políticas e práticas organizacionais devem ser adotadas de modo a promovê-lo, e quais as consequências desse equilíbrio (Kelliher et al., 2018).

Segundo Delecta (2011), os principais determinantes do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral são o indivíduo, a família, o trabalho, a organização e, por último, o ambiente social. Um estudo do Eurofound de 2017 afirma que os principais fatores que podem influenciar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal são: flexibilidade e autonomia, o número de horas de trabalho e de horas extralaborais, a carga de trabalho e, por fim, a separação física entre casa e trabalho.

É comum presumir que o equilíbrio entre a vida profissional e extralaboral é representado pela ausência de conflito, contudo, definições modernas deste conceito propõem que o equilíbrio reflete a avaliação de cada indivíduo sobre o que este considera mais importante, isto é, as preferências pessoais (Thrasher et al., 2022). Kalliath e Brough (2008) sobressaem essa visão mais subjetiva sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, defendendo que a percepção de equilíbrio é algo individual, não sendo um conceito absoluto e pré-definido.

Greenhaus et al. (2003) afirmam que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem como proposição que o indivíduo possa dedicar tempo, energia e compromisso às duas esferas, sem que haja a necessidade de fazer escolhas difíceis. Neste sentido, Parsons (2002) defende que o equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral se caracteriza como a capacidade de conciliar as ambições pessoais e definir objetivos que não criem conflito com as obrigações laborais. Acrescenta-se, ainda, que a percepção de equilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral por parte dos colaboradores é um indicador positivo para os resultados de uma organização pois tende a estar associado a um melhor desempenho e satisfação no trabalho por parte do colaborador (Lockwood, 2003) e, logo, a um baixo *turnover*.

Felstead et al. (2002) consideram que o desequilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral pode impactar de forma significativa o indivíduo psicologicamente. De acordo com estudos feitos por Adisa et al. (2016), longas horas de trabalho e a consequente exaustão desencadeiam o desequilíbrio entre as duas dimensões, aumentando o stress nos funcionários (Pasamar e Valle, 2015).

Um horário flexível é, aliás, apontado como fator essencial para que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral seja fomentado, nomeadamente dando a opção de os funcionários escolherem quando começam ou acabam de trabalhar (Hill et al., 2008). Dunne (2007) defende que um horário flexível é uma medida rápida e barata que promove o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.

Em seguida, destacam-se algumas teorias que têm sido propostas como fundamentais para a análise e compreensão do tema do equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral.

- Teoria da Segmentação

De acordo com este modelo, a relação entre o trabalho e a vida pessoal é independente, havendo uma distinção e separação entre as duas esferas de forma a que uma não interfira na outra (Young e Kleiner, 1992). A primeira abordagem a esta teoria foi feita por Blood e Wolfe, em 1960, com estes autores a defenderem que trabalhadores insatisfeitos com o seu emprego tendem a fazer uma segmentação natural entre a vida profissional e a vida extralaboral, o que implica a falta de interação entre as mesmas. Gagnano et al. (2020) acrescentam que o trabalho e a vida pessoal acabam por estar mais facilmente separados devido à barreira de espaço que existe entre os dois domínios.

Em contrapartida, Lambert (1990) defende que a segmentação entre a vida profissional e a vida extralaboral não ocorre de forma natural, sendo, antes, algo que tende a ser feito e trabalhado pelos funcionários, de forma a conseguirem lidar melhor com o stress inerente às duas esferas. Todavia, Guest, (2001) é da opinião que esta teoria apresenta pouca evidência empírica relativamente à relação entre a vida social e o trabalho.

- Teoria do *Spillover*

Esta teoria defende que existe uma relação entre a vida profissional e a vida extralaboral, onde uma experiência positiva/negativa na vida pessoal está ligada ou extravasa em forma de experiência positiva/negativa na vida profissional (Staines, 1980). Young e Kleiner (1992) afirmam que a família e o trabalho atuam, pois, como um só, uma vez que acontecimentos laborais podem afetar a vida extralaboral e vice-versa.

Um estudo feito por Evans e Bartolomé (1984) revelou que tende a verificar-se um *spillover* unidirecional do trabalho para a família, e, também, um *spillover* emocional, isto é, do trabalho para a esfera familiar.

A teoria *Spillover* é bastante popular em termos de estudos do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, principalmente quando o enfoque recai na relação entre a vida familiar e o trabalho. (Rincy & Panchanatham, 2014).

- Teoria do Conflito

Nesta teoria é defendido que, devido às elevadas exigências impostas quer pela vida profissional quer pela vida extralaboral, é necessário que o trabalhador tome decisões de forma a priorizar, o que pode levar a conflitos (Guest, 2002). Os conflitos que acontecem mais regularmente, segundo Greenhaus e Beutell (1985) estão relacionados com o tempo (falta de tempo para concretizar os objetivos todos), o comportamento (um determinado comportamento pode ser apropriado para uma situação, mas incompatível com outras) e a tensão (a tensão criada por uma situação pode prejudicar outras situações posteriores).

De notar, porém, que estudos realizados por Barnett e Hyde (2001) e Greenhaus e Powell (2006) propõem a hipótese da expansão de recursos que declara que as experiências vividas num determinado domínio melhoram a qualidade de vida noutro domínio, permitindo aplicar competências úteis noutro contexto.

- Teoria da Fronteira (*Boundary Theory*)

De acordo com Clark (2000), os papéis de cada pessoa acontecem num determinado domínio da sua vida, salientando que tais domínios estão separados por fronteiras físicas, psicológicas ou temporais. Porém, essas fronteiras podem ser atravessadas o que pode originar conflitos, acontecendo frequentemente na esfera do trabalho e da família. Neste sentido, as fronteiras apresentam características como permeabilidade, flexibilidade e integração. A permeabilidade representa o grau em que elementos de outras esferas podem entrar noutra esfera. Já a flexibilidade, representa o grau em que a fronteira pode expandir ou contrair de uma esfera para a outra. Neste sentido, quando a fronteira apresenta uma elevada permeabilidade e flexibilidade, ocorre a integração. Tendo por base estas características, consegue-se determinar a força da fronteira, isto é, denominam-se fronteiras “fortes” no caso de estas serem impermeáveis, inflexíveis e não permitirem a integração, e, fronteiras “fracas” caso elas sejam permeáveis, flexíveis e permitam a integração (Clark, 2000). Destaca-se, ainda, que fronteiras com maior flexibilidade podem facilitar uma melhor integração do trabalho e da vida pessoal (Bellavia & Frone, 2005).

Em suma, esta teoria afirma que o trabalho e a família são duas esferas que se influenciam. Tendo isto em consideração os indivíduos gerem as esferas do trabalho e da família de forma a atingir o equilíbrio (Clark, 2000).

Assim, consta-se que o funcionamento da vida laboral e o funcionamento da vida extralaboral são distintos, contudo, os dois domínios acabam por estar interligados, levando a um certo nível de integração dos mesmos.

2.2. Conceito e implicações do teletrabalho

Segundo Calvo (2020), o teletrabalho é um método de trabalho que permite ao colaborador trabalhar fora do típico ambiente de trabalho no escritório, antes realizando-o em locais como a própria casa, numa biblioteca ou, mesmo, num café, o que poderá contribuir para que as tarefas sejam executadas com sucesso. De acordo com a Organização Internacional de Trabalho (OIT, 2017), o teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou

de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação.

Um funcionário remoto consiste, pois, num colaborador que trabalha fora da organização durante um período regular ou rotativo, pelo que são requeridas boas condições de telecomunicação entre a organização e os clientes, nomeadamente através de internet, email e telemóvel (Vartiainen, 2021). Butler (2021) afirma que o grande desenvolvimento tecnológico acelerou a transição e aumentou a popularidade do teletrabalho. Ainda assim, tradicionalmente o teletrabalho era visto como um método pouco recorrente, sendo considerado como uma condição privilegiada e direcionada a cargos hierárquicos superiores como gestores e executivos.

Atualmente, o teletrabalho tem sido cada vez mais adotado pelas organizações por todo o mundo (Mulki et al., 2009). De acordo com Peek (2021), este método tornou-se mais comum desde a última década, sendo que a pandemia COVID-19, a qual afetou a sociedade, as organizações, os colaboradores e os clientes à escala mundial e de um modo inédito, transformou, repentinamente, este regime no “novo normal” (Wang et al., 2020, p. 17).

Segundo Ferreira et al. (2021, p.70), o teletrabalho afigurou-se, precisamente, como uma forma de organização do trabalho útil nesse novo contexto, onde as empresas recorreram a equipas remotas, sendo que para a maioria dos teletrabalhadores a primeira experiência com o teletrabalho aconteceu nessa altura (Moretti et al., 2020).

Também em Portugal, e segundo dados da OIT (2017), o teletrabalho era uma prática pouco utilizada. Porém, devido à COVID-19, as empresas viram-se na obrigação de se adaptarem às novas condições que recaíram, essencialmente, sobre a gestão de recursos humanos e a estrutura de trabalho (Martins, 2020).

Tipicamente, o teletrabalho era avaliado como apresentando efeitos positivos e negativos dependendo, principalmente, do perfil dos trabalhadores, da qualidade de trabalho, do apoio dado aos trabalhadores por parte da empresa e da gestão, das preferências pessoais e, mesmo, da estrutura familiar (Charalampous et al., 2019). Ancillo et al. (2020), afirmam que a tecnologia foi determinante durante a pandemia, permitindo interação para realizar as tarefas exigidas. Contudo, nem todos os postos de trabalho podem ser realizados remotamente, como setores que necessitam de equipamentos especializados ou requerem trabalho em equipa presencial (Lund et al., 2021).

O teletrabalho pode ser praticado a tempo inteiro ou parcial, e é visto como oferecendo uma maior autonomia ao trabalhador (Anderson et al., 2015). Já Buomprisco et al. (2021) destacam que os principais pontos deste regime que são favoráveis aos trabalhadores referem-se a: trabalhar de acordo com um horário flexível, mais tempo livre, liberdade de escolha do local de residência e de trabalho e, também, uma maior proximidade com a família e amigos.

Breaugh e Farabee (2012) argumentam que fazer teletrabalho como uma medida de regime de trabalho mais flexível, incentiva a uma melhor qualidade da realização das tarefas devido ao controlo que os funcionários possuem sobre o espaço e tempo de trabalho.

O teletrabalho pode implicar uma poupança de custos para a organização e, também, para o trabalhador, uma vez que a organização não tem tantas despesas associadas ao escritório e o trabalhador não tem de se deslocar para o seu local de trabalho (Lussier et al., 2022). A organização pode, ainda, beneficiar do aumento de produtividade e da motivação do trabalhador.

Relativamente à organização, as principais vantagens são o aumento de produtividade e da motivação do trabalhador, redução de custos e maior flexibilidade horária.

Todavia, o teletrabalho também apresenta, desvantagens para o trabalhador, como a dificuldade em integrar os colaboradores na cultura da organização e no processo de socialização (Popovici & Popovici, 2020). Outras desvantagens incidem sobre menos oportunidades de carreira em resultado da menor visibilidade do trabalhador, isolamento face aos outros membros da organização, dificuldade em separar o local de trabalho com o de residência, assim como possibilidade de invasão da esfera privada (Buomprisco et al., 2021).

Hayes (2021) destaca que uma possível consequência negativa do teletrabalho é o *burnout* devido aos desafios que este implica, como a comunicação, gestão de tempo e colaboração com os colegas online. Porém, Moglia et al. (2021) defendem que os teletrabalhadores são menos propensos a *burnout* e ataques cardíacos.

Do ponto de vista da organização, o teletrabalho obriga à necessidade de reorganizar o negócio, no sentido de que este se deve adaptar, quando possível, ao regime virtual. Além disso, pode-se verificar uma maior dificuldade em gerir trabalhadores à distância e resultar um aumento de custos com telecomunicações e de formação (Buomprisco et al., 2021).

O isolamento dos teletrabalhadores representa um desafio para a organização, uma vez que a comunicação com os colegas diminui e a interação com os supervisores resume-se ao estritamente essencial (Park e Cho, 2022).

Xiao et al. (2021) salientam que o teletrabalho durante a pandemia teve efeitos negativos a nível físico e psicológico, afetando o bem-estar, a produtividade, a satisfação e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral.

Já Sousa-Uva et al. (2021) afirmam que a satisfação com o teletrabalho nesse período se mostrou elevada, salvaguardando, porém, que a confiança na organização, a cultura organizacional e o bem-estar em exercer as suas funções em casa são condições essenciais para que se verifiquem esses impactos positivos.

Ponderando as vantagens e as desvantagens associadas ao teletrabalho, sobretudo após a sua utilização em grande escala durante a pandemia, Yang et al. (2021) defendem que é provável que muitas organizações não retornem totalmente ao método de trabalho presencial. Atualmente, várias empresas têm, pois, procurado implementar regimes de trabalho que combinem o trabalho remoto e o trabalho presencial, criando, assim, as condições para um regime dito híbrido (Choudhury, 2021).

2.3. Teletrabalho e equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

O teletrabalho tende a ser visto como promotor da autonomia dos trabalhadores para planejar, coordenar e enriquecer as suas tarefas laborais (Weale et al., 2019). Anderson et al. (2001) defendem que o teletrabalho reduz o cansaço, uma vez que as deslocações que implicam o trabalho presencial deixam de existir.

Segundo Sullivan (2012), o teletrabalho é um regime que atribui flexibilidade ao modo como o indivíduo gere o seu trabalho favorecendo, consequentemente, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral. De acordo com Moretti et al. (2020), alguns dos benefícios do teletrabalho passam pela melhoria da satisfação no trabalho, diminuição dos conflitos e promoção de maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral. O trabalho à distância pode, assim, ser visto como representando uma nova forma de harmonizar os compromissos laborais e extralaborais de forma a proporcionar o equilíbrio entre as duas esferas (Morgan, 2004).

Devido ao conforto de casa, os teletrabalhadores conseguem ser mais produtivos na realização das suas tarefas, havendo menos conflitos entre vida laboral e extralaboral (Mas-Machuca et al., 2016). Porém, Allen et al. (2021) afirmam que ter um espaço estritamente dedicado ao trabalho em casa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral. Estes autores declaram, ainda que existe uma relação positiva no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, no caso dos teletrabalhadores que seguem uma rotina.

Por outro lado, acredita-se que exercer teletrabalho promove a abertura dos teletrabalhadores para realizar funções em horas tardias ou até mesmo nas férias (Kristensen & Pedersen, 2017), o que pode ser visto como uma vantagem para as organizações.

De acordo com Palumbo et al. (2020), realizar as tarefas em regime de teletrabalho reduz o stress que deriva do conflito entre a vida laboral e extralaboral. Lange e Kayser (2022) acrescentam que o teletrabalho pode diminuir o stress, em resultado de poupança de tempo em deslocações, e de maior flexibilidade e produtividade, mas também pode aumentar devido ao isolamento e ao conflito trabalho/vida pessoal.

Todavia, trabalhar a partir de casa pode provocar uma sobreposição de atividades relacionadas com a vida da casa e com a vida laboral involuntária (Hillbrecht et al., 2008).

Segundo estudos feitos sobre teletrabalhadores, para alguns a poupança de tempo em viagens para o local de trabalho permite realizar tarefas na esfera extralaboral (Richardson & Kelliher, 2015). Contudo, existem relatos de indivíduos que acabam por utilizar esse tempo para trabalhar horas extras quer de uma forma consciente ou inconsciente (Richardson & McKenna, 2013).

O teletrabalho permite uma maior autonomia e flexibilidade ao trabalhador, contudo é necessário ter atenção às implicações para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral relativamente à gestão de tempo, a qual pode ficar comprometida devido à falta de distinção entre as horas de trabalho e as horas não laborais (Grant et al., 2013). Neste sentido, Hymam e Baldry (2011) afirmam que o teletrabalho pode levar a uma sobreposição de tarefas ligadas ao trabalho e à vida pessoal, significando que tal sobreposição pode levar a conflitos na vida extralaboral e na laboral (Fonner e Stache, 2012).

Já Moretti et al. (2020) acreditam que esta modalidade de trabalho apresenta algumas contrapartidas na saúde física e psicológica (problemas musculares, stress, depressão, ansiedade), levando ao isolamento e ao desequilíbrio entre as exigências do trabalho e as habilitações dos trabalhadores.

Hassankhani et al. (2021) declaram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho não deve ser algo assumido ou negado à partida. Isto porque há aspetos que proporcionam equilíbrio, contudo, devido à natureza do teletrabalho, não existe uma separação clara entre trabalho e vida pessoal, podendo o ambiente de casa causar distração e comprometer o ambicionado equilíbrio.

Como já referido neste documento, o teletrabalho pode ser executado num regime parcial ou integral. Ora, o estudo de Juchnowicz & Kinowska (2021) mostra que teletrabalhadores com regime integral têm relatado um impacto negativo no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, enquanto que indivíduos que praticam um regime de trabalho híbrido (presencial e remoto) não apresentam esta posição.

Os mesmos autores destacam que pessoas em teletrabalho integral são mais propensas a relatar um bem-estar inferior, comparativamente a teletrabalhadores em regime parcial. Contudo, outros autores mostram que não existe uma diferença significativa comparando o bem-estar de trabalhadores em regime presencial ou regime remoto, em termos de equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral (Pirzadeh & Lingard, 2021).

Por outro lado, estudos mais antigos constam que teletrabalhadores que realizam o seu trabalho em diferentes locais não conseguem tanto equilíbrio em comparação com trabalhadores em trabalho remoto a partir de casa (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

Importa realçar que os indivíduos da geração Y, ou seja, nascidos entre 1981 e 2000, são descritos por Strauss (2000) como competentes a trabalhar em equipa e mais positivos, revelando, também, o desejo de um maior equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal através de um trabalho que possua alguma flexibilidade. De acordo com um estudo realizado pela Deloitte (2020), cerca de metade dos indivíduos desta geração apenas teve contacto com o trabalho remoto desde a pandemia COVID-19. Qian e Hu (2021) observaram que recém-licenciados têm uma maior abertura a aceitar oportunidades de emprego em regime de teletrabalho, por razões financeiras e familiares.

No que diz respeito à próxima força de trabalho, composta pelos indivíduos da geração Z, que representam indivíduos nascidos depois de 2001, sabe-se que serão uma geração com altas capacidades tecnológicas, contudo poderão preferir trabalho presencial a trabalho remoto devido à maior facilidade em comunicar e interagir com os colegas (Kapil et al., 2014). Para a geração Z, a flexibilidade do teletrabalho é valorizada, considerando que esta promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral (Rachmadini & Riyanto, 2020). De acordo com Skyler (2022), a geração Z é a que mais valoriza o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, considerando que o trabalho não se sobrepõe à vida pessoal.

2.4. Teletrabalho e o papel da GRH na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

Teixeira (2013) afirma que cabe ao gestor assegurar funções de gestão, nomeadamente planejar, organizar, liderar e controlar os recursos da organização, ainda que em contextos diferentes.

A Gestão de Recursos Humanos visa, através das suas práticas e políticas, desenvolver competências e conhecimento no interior da organização e contribuir para a utilização desses conhecimentos e aprendizagens em contexto organizacional. Estes objetivos são alcançados através de práticas e métodos de seleção, avaliação, formação e trabalho de equipa, recompensas em função do desempenho, assim como de higiene, segurança e saúde no trabalho (Velo, 2007).

Segundo Rego et al. (2015) verifica-se um enorme desperdício do potencial humano em muitas empresas, não pela ausência de um departamento e/ou um diretor de recursos humanos, mas porque ainda não se adotou uma filosofia de gestão que valorize o mérito e o desenvolvimento do potencial das pessoas.

De acordo com Goyal e Agrawal (2015), políticas e estratégias que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e extralaboral são necessárias para a organização aumentar o bem-estar, a motivação e a eficiência dos colaboradores e para reduzir o seu absentismo.

Por sua vez, Kossek et al. (2012) defendem que as organizações têm o dever de adotar medidas que permitam que os colaboradores se sintam realizados com a sua vida profissional e pessoal de acordo com as suas necessidades e preferências. Reiter (2007) salienta que as

organizações devem desenvolver iniciativas que auxiliem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral dos colaboradores e o desenvolvimento do papel do indivíduo nas duas esferas, seja qual for a sua idade, carreira, família ou posição social.

De acordo com Parry e Battista (2019), estudos realizados anteriormente confirmam que o desenvolvimento tecnológico como plataformas digitais, inteligência artificial e robótica, promovem alterações nas funções dos profissionais de RH. Esses estudos demonstram, ainda, que a gestão de RH deve auxiliar os seus funcionários no uso de tecnologias avançadas na organização, assim como criar políticas de desempenho adequadas de forma a eliminar os efeitos negativos do trabalho digital.

Os gestores de RH devem, assim, contribuir no sentido de ajudar os colaboradores a lidar com mudanças rápidas quer no local de trabalho, quer na sociedade (Carnevale & Hatak, 2020). Devido à pandemia COVID-19, o teletrabalho foi implementado repentinamente, junto de funcionários que não estavam preparados para tal mudança, e que encontraram muitas dificuldades para gerir a vida pessoal e o trabalho (Errichiello & Pianese, 2021).

O teletrabalho pode ser visto como um problema para os gestores, pois é um regime difícil de controlar em termos de tempo e produtividade, apesar de estudos que indicam que os trabalhadores se consideram mais produtivos neste regime (Bhandari & Shama, 2021). Por este motivo, é fundamental o compromisso e a confiança mútua, ou seja, entre os colaboradores e a organização (Atkinson, 2022).

As formas de trabalho flexível, de que o teletrabalho é um dos principais exemplos, são frequentemente entendidas como promotoras do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, porém, este nem sempre é eficaz nesse propósito (Messenger, 2017). Desta forma, os gestores de RH necessitam de averiguar de que forma e em que situações é oportuno implementar políticas de trabalho flexível para promover o equilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral do colaborador. Messenger (2017) defende que os gestores devam encorajar os teletrabalhadores a realizar um regime de teletrabalho parcial na medida em que este poderá ajudar a anular algumas das principais dificuldades associadas ao teletrabalho, enquanto se mantém os seus benefícios. O autor sugere, ainda, que deveriam ser implementadas medidas de regulação de tempo laboral, incluindo tempo de trabalho efetivo e tempo de pausa mínimo.

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

3.1. Problemática da investigação e objetivos de estudo

A presente investigação incide sobre as condicionantes do equilíbrio entre a vida profissional e extralaboral no contexto específico de teletrabalho, abordando as implicações da pandemia COVID-19 e o papel da Gestão de Recursos Humanos. Tendo em consideração o tema, estes são os principais objetivos do estudo:

- Analisar as perceções dos trabalhadores em regime de teletrabalho sobre o equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral e a medida em que o regime de teletrabalho beneficia vs. prejudica a relação entre essas duas dimensões;
- Analisar as perceções dos trabalhadores em regime de teletrabalho sobre as vantagens e os desafios deste regime;
- Analisar as perceções dos trabalhadores sobre qual deve ser o papel da Gestão de Recursos Humanos em prol do equilíbrio trabalho/vida extralaboral em teletrabalho.

3.2. Escolhas metodológicas

O presente estudo adota uma abordagem interpretativista na medida em que entende que a realidade é socialmente construída e subjetiva (Saunders, Lewis & Thornhill, 2018), procurando, em específico, estudar o significado e as implicações atribuídos pelos participantes ao teletrabalho, ao equilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral, e ao papel da GRH neste domínio. É, ainda, adotada uma metodologia qualitativa pois, tal como defendem Hignett et al. (2015) e Mason (2002), esta permite que o investigador consiga entender os significados, os sentimentos e as interpretações que as pessoas fazem das experiências ao longo do tempo. Sutton e Austin (2015) concluem que “o papel do investigador na pesquisa qualitativa é tentar aceder aos pensamentos e sentimentos dos participantes do estudo” (p. 226).

3.3. Técnicas de recolha e análise de dados

Dentro da metodologia qualitativa, existem diferentes técnicas de recolha de informação, sendo a entrevista a mais utilizada para recolha de dados primários (Cassell, 2005). Fraser e Gondim (2004) defendem que a entrevista na pesquisa qualitativa favorece o diálogo entre o

entrevistado e entrevistador, permitindo atingir um nível elevado de compreensão da realidade humana, sendo, pois, muito pertinente nas investigações focadas na compreensão das percepções pessoais.

Podemos distinguir diferentes tipos de entrevistas: não estruturada, estruturada e semiestruturada. Segundo Mason (1994), a entrevista semiestruturada é a mais habitualmente utilizada numa metodologia qualitativa, e será, também, a técnica de recolha de dados primários privilegiada no presente estudo. Este formato de entrevista conta com um guião (Apêndice 1) composto por questões centrais predefinidas, porém a sua ordem pode ser alterada de modo a respeitar a linha de raciocínio do entrevistado e é admitida a inclusão de novas questões e pedidos de esclarecimento que possam revelar-se pertinentes no decurso de cada entrevista. O guião da entrevista foi elaborado tendo em consideração os objetivos do estudo e a prévia revisão de literatura.

As entrevistas foram realizadas até ao momento em que se atingiu o princípio de saturação da informação, o qual se refere ao momento em que os dados recolhidos não acrescentam informação significativa à base de dados adquirida (Glaser & Strauss, 1967). Foi, ainda, utilizada uma amostragem em bola de neve, a qual assenta na angariação de novos participantes através da sugestão feita pelos entrevistados anteriores (Becker, 1993).

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra, de forma a favorecer uma competente análise dos dados. Em paralelo com a transcrição das entrevistas, foram elaboradas as grelhas de análise que guiaram o estudo dos dados, estando aquelas divididas em categorias temáticas, dimensões da análise, indicadores e as respetivas ocorrências. Concluída esta etapa, procedeu-se à discussão dos resultados, nomeadamente pelo confronto entre os resultados obtidos e a revisão da literatura.

3.4. População e amostra do estudo

A população deste estudo é composta pelos profissionais em início de carreira e que exercem as suas funções em regime de teletrabalho integral ou parcial.

As entrevistas foram realizadas entre 3 de dezembro de 2022 e 21 de janeiro de 2023, presencialmente ou via online, conforme preferência do participante. De salientar que as entrevistas foram gravadas com o consentimento de todos os participantes (Apêndice 2), tendo

vido, ainda, garantido o anonimato dos mesmos. Desta forma, foi atribuída uma letra e um número a cada entrevistado (E1,...,E17) na caracterização da amostra e na análise de resultados.

Relativamente às principais características da amostra, constata-se que oito participantes são do género feminino e nove do género masculino, tendo-se, pois, obtido uma amostra equilibrada ao nível deste atributo. As idades dos indivíduos estão compreendidas entre os 22 e os 27 anos, cumprindo-se o propósito de incidir o estudo sobre jovens em início de carreira. Acrescenta-se que todos os entrevistados são solteiros e não têm filhos, conseguindo-se deste modo incidir o estudo sobre uma população menos estudada ao nível do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, 10 profissionais apresentam mestrado, cinco têm pós-graduação e dois têm licenciatura.

As áreas de formação dos entrevistados são variadas, incluindo as áreas de economia e gestão, engenharia informática, psicologia e relações internacionais. Em relação às funções dos indivíduos no momento da realização das entrevistas, estas passam pela consultoria financeira, consultoria informática, análise financeira, consultoria de RH, auditoria, investigação e apoio ao cliente.

Por último, o regime de teletrabalho da maioria da amostra é parcial (12 indivíduos), com os restantes cinco participantes a indicar um regime de teletrabalho integral. A experiência dos entrevistados com o teletrabalho varia entre 6 meses e 2 anos e 10 meses.

A tabela 1 apresenta a caracterização dos 17 indivíduos que participaram no presente estudo.

TABELA 1. Caracterização da amostra em estudo

| Entrevistado | Gênero | Idade | Estado Civil | Área de Formação | Nível de Escolaridade | Função Atual | Regime de Teletrabalho Atual | Tempo total em Teletrabalho | Hobbies |
|--------------|--------|-------|--------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| E1 | F | 25 | Solteira | Economia/ Gestão de RH | Mestrado | Técnica Superior de RH | Parcial | 1 ano e 3 meses | Equitação, leitura |
| E2 | F | 22 | Solteira | Economia/ Gestão | Pós-Graduação | Consultora de RH | Integral | 6 meses | Ver séries/filmes, ir à praia, correr |
| E3 | M | 23 | Solteiro | Economia | Pós-Graduação | Analista de Dados | Parcial | 7 meses | Treinar futebol, jogar videogames |
| E4 | F | 26 | Solteira | Psicologia | Mestrado | Investigadora | Integral | 3 anos | Ir ao ginásio, ver séries/filmes |
| E5 | F | 22 | Solteira | Economia/ Gestão | Pós-Graduação | Analista Financeira | Parcial | 1 anos e 3 meses | Gaming, ler, sair com os amigos |
| E6 | M | 24 | Solteiro | Economia | Mestrado | Consultor Financeiro | Integral | 1 ano e 6 meses | Ler, futebol, interesse por mercados financeiros |
| E7 | F | 26 | Solteira | Engenharia Informática | Licenciatura | Consultor Informático | Integral | 2 anos e 10 meses | Ver séries, caminhar |
| E8 | M | 25 | Solteiro | Engenharia Informática | Mestrado | Consultor Informático | Parcial | 1 ano e 1 mês | Praticar desporto, ver séries/filmes |
| E9 | F | 24 | Solteira | Engenharia Informática | Licenciatura | Consultora Informática | Parcial | 6 meses | Ginásio, ver filmes |
| E10 | M | 24 | Solteiro | Engenharia Informática | Mestrado | Consultor Informático | Parcial | 1 ano e 1 mês | Futebol, artes marciais |
| E11 | M | 26 | Solteiro | Engenharia informática | Pós-Graduação | Consultor Informático | Parcial | 1 ano | Escalada, xadrez, mergulho, viajar |
| E12 | F | 24 | Solteira | Economia/ Gestão | Mestrado | Consultora Financeira | Parcial | 1 ano e 6 meses | Viajar, ler, estar com os amigos |
| E13 | M | 24 | Solteiro | Relações Internacionais | Pós-Graduação | Apoio ao Cliente | Integral | 6 meses | Desporto, leitura |
| E14 | M | 24 | Solteiro | Economia | Mestrado | Analista Financeiro | Parcial | 1 ano e 10 meses | Desporto ao ar livre |
| E15 | M | 24 | Solteiro | Economia | Mestrado | Analista Financeiro | Parcial | 11 meses | Ouvir podcasts, estar com os amigos |
| E16 | M | 27 | Solteiro | Economia | Mestrado | Analista Financeiro | Parcial | 1 ano e 6 meses | Ginásio, viajar, sair com os amigos |
| E17 | F | 25 | Solteira | Economia/ Gestão | Mestrado | Auditora Financeira | Parcial | 1 ano e 5 meses | Viajar, ouvir música, ver séries |

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Percepções sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

A tabela 2 apresenta a grelha de análise sobre a posição dos entrevistados em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, sendo em seguida analisados e discutidos os respetivos resultados.

TABELA 2. Grelha de análise “Percepções sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral”

| Categoria Temática: Percepções sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | | |
|--|---|--|
| Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
| O significado de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | Equilíbrio implica a separação das duas esferas | E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E15, E16, E17 |
| | Equilíbrio implica a complementaridade das duas esferas | E1, E2, E12, E14 |
| | Equilíbrio implica o planeamento da vida extralaboral | E5 |
| O estado do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do indivíduo | Percepção de equilíbrio | E2, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E16 |
| | Percepção de desequilíbrio | E3, E13 |
| | Predomínio da vida profissional sobre a vida extralaboral | E1, E4, E5, E12, E17 |
| Influência da vida profissional sobre a vida extralaboral | Influência positiva | E6, E15 |
| | Influência negativa | E1, E3, E4, E5, E7, E9, E12, E13, E17 |
| | Ausência de influência | E2, E8, E10, E11, E14, E16 |
| Influência da vida extralaboral sobre a vida profissional | Existe influência | E1, E3 |
| | Não existe influência | E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17 |
| Desafios ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | Ter tempo para a vida extralaboral | E1, E4, E5, E13, E17 |
| | Gestão de tempo durante o horário de trabalho | E2, E5, E6, E7, E16 |
| | Cansaço | E3, E7, E12, E13 |
| | Stress | E3, E7, E9, E10, E12 |
| | Sem desafios | E8, E11, E14, E15 |
| Estratégias para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | Cumprir o horário laboral | E3, E8, E9, E12, E15, E17 |
| | Organizar o plano de trabalho | E1, E2, E5, E6, E7, E14, E16 |
| | Gestão de tempo | E1, E5, E11 |
| | Ter uma rotina | E9, E12 |
| | Criar limites | E4, E7, E8, E17 |
| | Planear a vida extralaboral | E3, E4, E6, E12, E13, E16 |
| | Ter uma divisão para trabalhar | E10 |

4.1.1. O significado de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

- Equilíbrio implica a separação das duas esferas, trabalho e vida extralaboral

Para a maioria dos entrevistados, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral consiste em cumprir o horário de trabalho, e ter a capacidade de desligar do mesmo posteriormente, isto é, na vida extralaboral. É possível verificar isso na citação de E8: “Devemos conseguir separar as duas esferas, no sentido de os problemas inerentes ao trabalho ficarem no trabalho, e o mesmo com os problemas pessoais. E diria, também, cumprir o horário de trabalho, não excedendo o mesmo, de forma a conseguirmos ter uma vida extralaboral”.

Young e Kleiner (1992) defendem que a relação entre o trabalho e a vida é pessoal é independente, o que implica uma separação entre as duas, como é afirmado na teoria da segmentação. Segundo Guest (2001), esta teoria apresenta pouca evidência empírica, contudo, a maioria dos entrevistados considera separar bem as duas esferas.

- Equilíbrio implica a complementaridade das duas esferas

Alguns entrevistados consideram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral implica não abdicar de algo na vida profissional em prol da vida extralaboral e vice-versa, como E1 afirma: “É manter o equilíbrio, isto é, conseguir manter uma vida pessoal ativa e preenchida, tal como na parte profissional, sem que para alcançar o sucesso numa se tenha de diminuir o sucesso/dedicação na outra, isto é, que uma implique o detrimento de outra.”.

Greenhaus et al. (2003) afirmam que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal consiste em dedicar tempo, energia e compromisso às duas esferas da vida, sem que haja a necessidade de escolher. Assim, alguns dos entrevistados acabam por conseguir complementar as duas esferas, de forma a percecionarem o equilíbrio.

- Equilíbrio implica planeamento da vida extralaboral

Constatou-se que um dos entrevistados define o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral como ter tempo para realizar atividades que tragam felicidade fora do horário de trabalho, como se destaca na afirmação de E5: “Diria não abdicar das atividades que fazemos na vida pessoal para realizar algo relacionado com o trabalho, isto é, não deixar que o trabalho se sobreponha ao pessoal, de forma a me sentir realizada em ambas”.

Parsons (2002) defende que o equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral se define como a capacidade de conciliar as ambições pessoais e definir objetivos que não criem conflito com as obrigações laborais. Isto vai ao encontro do planeamento que é necessário haver de forma a que uma dimensão da vida não limite a outra, tentando alcançar satisfação no trabalho e na vida pessoal, o que se verifica no caso deste entrevistado.

4.1.2. O estado do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do indivíduo

- Perceção de equilíbrio

No geral, os participantes no estudo revelaram uma perceção positiva relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, destacando que ter um horário flexível é essencial para que tal aconteça como se pode comprovar através da citação de E11:

“Diria ter sorte com a empresa em termos das condições de trabalho que esta oferece. No meu trabalho, tenho um horário completamente flexível onde posso trabalhar de manhã, à tarde ou à noite, conseguindo conciliar muito mais facilmente a minha vida profissional com a minha vida extralaboral.”

Goyal e Agrawal (2015) afirmam que políticas e estratégias que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral são necessárias para uma organização, de forma a aumentar a eficiência dos colaboradores, reduzir o absentismo, promover o bem-estar e aumentar a motivação. Destaca-se que a existência de um horário flexível é um fator essencial para que haja equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, dando a opção dos funcionários escolherem quando começam ou acabam de trabalhar (Hill et al., 2008), tal como se verifica no caso dos entrevistados.

- Perceção de desequilíbrio

Um número reduzido dos participantes afirmou não conseguir atingir o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral desejado devido ao desgaste inerente à vida laboral, tornando difícil conseguir fazer algo mais para além de trabalhar, tal como salienta o E13: “Diria que é uma relação complicada porque, devido ao cansaço do trabalho, acabo por ter de me obrigar a fazer outras coisas que efetivamente tenho de fazer na minha vida pessoal”.

Felstead et al. (2002) defendem que o desequilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral pode impactar de forma significativa o indivíduo psicologicamente, podendo levar ao

tal desgaste mencionado pelos entrevistados. A teoria do conflito também está presente, uma vez que devido às elevadas exigências impostas, quer pela vida profissional quer pela vida extralaboral, é necessário que o trabalhador tome decisões de forma a priorizar, o que pode levar a conflitos (Guest, 2002).

- Predomínio da vida profissional sobre a vida extralaboral

Diversos entrevistados percebem que a vida profissional se sobrepõe à vida extralaboral por escolha própria, devido a estarem num novo cargo ou por priorizarem a vida profissional no momento. As citações seguintes representam essa ideia:

“Considero que deve haver um equilíbrio entre a vida profissional e extralaboral e, no meu caso, sendo um pouco workaholic, sinto que é muito difícil desligar-me, e quando dou por mim, esqueço-me de almoçar, lanchar, que parece que o meu próprio corpo está tão enraizado no trabalho que se esquece das necessidades básicas. Então, considero que deve ser equilibrado, mas no meu caso específico tem de ser mais trabalhado.” (E12)

“Neste momento, tem-se tornado mais complicado o tempo para a vida pessoal, por uma questão de prioridades, ou seja, a função atual tem mais responsabilidades e tendo em consideração os projetos a nível de progressão na carreira, obriga-me a dedicar mais tempo à minha profissão/emprego.” (E1)

Kalliath e Brough (2008) defendem uma visão subjetiva sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, argumentando que a percepção de equilíbrio é algo individual, não sendo um conceito pré-definido. Tal como Tasher et al. (2022) afirmam, o conceito de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral reflete a avaliação individual de cada um sobre as preferências pessoais, destacando que, no caso destes participantes, a vida laboral é a prioridade.

4.1.3. Influência da vida profissional sobre a vida extralaboral

Os poucos entrevistados que afirmaram que a vida profissional influencia de forma positiva a vida extralaboral associam-no aos atributos flexibilidade de horário e boa relação com os colegas de trabalho. Conseguimos verificar esta influência nas seguintes afirmações:

“Outro aspeto será o horário de trabalho, porém, no meu caso este é flexível, não tendo de trabalhar num intervalo de x a x horas, simplesmente, tenho de cumprir o número de horas estipulado pela empresa e realizar as tarefas que me competem. Assim, considero que o meu trabalho influencia a minha vida extralaboral positivamente uma vez que tenho mais flexibilidade para realizar as minhas atividades fora do contexto laboral.” (E6)

“No meu caso em específico, um dos meus colegas de casa trabalha na mesma empresa que eu, por isso é normal falarmos sobre trabalho em casa. Devido à cultura da empresa que incentiva à existência de uma boa relação entre os colegas, é normal que essas relações passem para o extralaboral, onde realizamos atividades mais descontraídas como ir tomar um café ou ver um jogo de futebol.” (E15)

Tal como já foi mencionado, um horário flexível pode ser interpretado como um fator essencial para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, dando a opção aos funcionários de escolher quando começam ou acabam de trabalhar (Hill et al., 2008), podendo, neste caso, ter uma influência positiva na vida pessoal.

Na sua maioria, porém, os entrevistados destacaram uma influência negativa da vida profissional sobre a vida extralaboral, dadas as dificuldades em termos de tempo e energia para ter uma vida extralaboral preenchida, como se comprova na citação de E7:

“O estar em casa a trabalhar permite, de certa forma, a que eu se tiver de terminar alguma tarefa para além do meu horário de trabalho o faça, enquanto que se estivesse no escritório e chegasse a hora de ir para casa, essa tarefa ficaria para o dia seguinte. Assim, acaba por influenciar a minha vida extralaboral, uma vez que acabo por abdicar desse tempo para trabalhar”.

Segundo a teoria da fronteira, consta-se que o funcionamento da vida laboral e extralaboral é distinto, contudo os dois domínios acabam por estar interligados, levando a um certo nível de integração dos mesmos. Isto é relatado pelos participantes, uma vez que existe uma sobreposição de tempo e espaço entre os dois domínios.

Tal como Richardson e McKenna (2013) afirmam, existem relatos de indivíduos que acabam por utilizar o tempo poupado em viagens para trabalhar horas extras, quer de uma forma consciente ou inconsciente, o que acaba por prejudicar a vida extralaboral.

Uma grande parte dos entrevistados considera não haver influência da vida profissional sobre a vida extralaboral, como E8 afirma: “Consigo separar muito bem o meu trabalho da minha vida pessoal, por exemplo, enquanto estou fora do meu trabalho não estou preocupado com os problemas laborais”.

Gragnano et al. (2020) defendem que é mais fácil separar a vida profissional da vida extralaboral devido à barreira de espaço que existe entre eles, contudo, apesar de neste caso não existir essa barreira, devido ao trabalho remoto, percebe-se que o participante no estudo consegue estabelecer uma barreira psicológica de forma a que as duas esferas não interfiram uma na outra.

4.1.4. Influência da vida extralaboral na vida profissional

Um pequeno número de inquiridos relatou que a vida extralaboral influencia a vida profissional, destacando que é difícil, por vezes, focar na vida profissional quando acontece algo negativo na vida extralaboral como declarou E1: “Evidentemente que influencia, somos seres humanos e nem sempre conseguimos dissociar as coisas”.

De acordo com a teoria da fronteira, Clark (2000) defende que as pessoas têm um determinado papel em cada domínio da sua vida, sendo que esses papéis acabam por estar separados por fronteiras físicas, psicológicas ou temporais, contudo, as mesmas apresentam permeabilidade e flexibilidade, o que pode levar a conflitos entre a família e o trabalho. Consequentemente, é usual que o indivíduo não consiga separar de forma eficaz as diferentes esferas da sua vida.

A maioria dos entrevistados não encontram qualquer tipo de influência da vida extralaboral no trabalho, como indicou E12:

“Da vida pessoal para o trabalho, para mim, não é um grande influenciador porque o trabalho sempre foi o meu refúgio, quando estou com algum problema pessoal o que eu quero é trabalhar para manter a cabeça ocupada, o que muitas das vezes não é muito saudável, sendo um pouco caótico, porque quando usamos algo como o nosso refúgio é como se estivéssemos a tentar escapar do problema em si, ou das consequências daquela situação.”

De acordo com Hymam e Baldry (2011), o teletrabalho pode levar a uma sobreposição de tarefas ligadas ao trabalho e à vida pessoal, o que significa que esta sobreposição pode provocar conflitos da vida extralaboral para a laboral (Fonner & Stache, 2012). Porém, esta situação não se verifica com a generalidade dos participantes do presente estudo.

4.1.5. Desafios ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

Um desafio mencionado pelos entrevistados é a dificuldade em separar a vida extralaboral da vida profissional, no sentido de não ocupar o tempo destinado à vida pessoal com trabalho, tal como referiu E17:

“A minha vida pessoal depende do trabalho porque a hora de sair não é certa, muitas vezes fico a trabalhar mais horas. Desta forma, a minha vida profissional influencia bastante a minha vida extralaboral, sendo o meu principal desafio não deixar que isso aconteça”.

Outro desafio que os entrevistados indicaram como recorrente é a dificuldade em gerir o tempo de forma a conseguirem acabar as tarefas exigidas dentro do horário de trabalho, de forma a não sobrecarregar os dias seguintes, como ilustra o comentário do E2: “Em termos de desafios, durante o dia de trabalho, quando não consigo terminar uma determinada tarefa, terei de a realizar no dia seguinte, sendo este o meu maior desafio, a gestão de tempo”.

Alguns dos entrevistados destacam o cansaço como um desafio, devido ao desgaste inerente ao trabalho que acaba por prejudicar a vida extralaboral, tal como resumiu E13:

“Os principais desafios são depois de um dia inteiro de trabalho, ter capacidade física e mental de fazer outra coisa, pois no meu caso estou sempre em contacto com outras pessoas e acaba por desgastar e o cansaço apodera-se um bocado, sendo difícil ter bateria social para fazer alguma coisa no resto do dia.”

Uma parte dos entrevistados afirmou que o stress é algo que está bastante presente no dia-a-dia, considerando que tal é um desafio. Contudo, é algo que acaba por ser normal, como E10 referiu: “Acho que consigo separar bem as duas vertentes, mas não deixa de ser complicado devido ao stress do trabalho, mas tento sempre ter atividades para fazer fora do trabalho para me tentar abstrair disso depois do horário de trabalho, de forma a manter o equilíbrio entre ambos”.

Felstead et al. (2002) defendem que o desequilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral pode impactar de forma significativa o indivíduo psicologicamente. De acordo com estudos feitos por Adisa et al. (2016), longas horas de trabalho e exaustão desencadeiam o desequilíbrio entre as duas dimensões, aumentando o stress nos funcionários (Pasamar e Valle, 2015). Estes são os principais desafios que os entrevistados percecionam, pelo que, apesar de presentemente considerarem beneficiar de equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral, ao longo do tempo os fatores mencionados poderão conduzir a uma perceção de desequilíbrio.

4.1.6. Estratégias para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

Uma das estratégias indicadas pelos entrevistados para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral consiste no cumprimento do horário laboral, no sentido de conseguirem realizar as tarefas nesse limite temporal e a não precisar de fazer horas extra. E15 sintetizou esta posição:

“Cumprir o horário e demonstrar que é essa a nossa posição, porque se começamos a ceder uma ou outra vez, depois acaba por ser a regra em vez da exceção. Também sigo a filosofia de que se

chega a hora final do trabalho e me falta fazer alguma coisa, tenho sempre amanhã para acabar salvo projetos mais urgentes, de forma a não sacrificar o meu tempo pessoal para fazer algo que pode ser realizado posteriormente.”

A literatura defende que o teletrabalho aumenta a abertura dos teletrabalhadores para exercerem as suas funções em horas tardias ou até mesmo nas férias (Kristensen & Pedersen, 2017). Por isso, é importante que os colaboradores cumpram o horário de trabalho, promovendo o equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral.

A estratégia mais adotada pelos entrevistados para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral consiste em planejar as tarefas a realizar, destacando que a maioria dos inquiridos que a seguem trabalham em equipa, sendo indispensável que isto aconteça, tal como E14 afirmou: “Planeamento é fundamental, uma vez que o meu trabalho se faz em equipa e depende de outras pessoas. Neste sentido, é importante que haja um planeamento para que o tempo seja aproveitado ao máximo e que as tarefas sejam cumpridas a tempo e horas”.

Alguns inquiridos referiram que a gestão de tempo é essencial para conseguirem atingir o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral. Esta estratégia foi mencionada por indivíduos que trabalham em regime híbrido, como é o caso de E1:

“Acima de tudo, é uma maior disciplina/gestão do nosso tempo de trabalho, é importante que se temos a necessidade e queremos sair nos horários corretos, temos de nos focar no horário estipulado. Por exemplo, noto que tenho uma maior produtividade em teletrabalho do que em trabalho presencial, porque estou a fazer o meu trabalho sem ter uma constante interrupção. No meu escritório/gabinete, vou estar constantemente a receber telefonemas porque são precisos alguns dados, ou porque me batem à porta e, entretanto, ficam a falar e o que seria para ser resolvido em 5/10 minutos acaba por levar 30 e todos esses bocadinhos de tempo acabam por consumir produtividade do presencial. Mas, ao mesmo tempo, é importante pois trabalho num departamento de RH, ou seja, as pessoas é aquilo que temos de valorizar e, portanto, esse tempo não deve ser visto como um gasto, mas sim como um investimento nas pessoas.”

Uma outra estratégia referida por poucos dos entrevistados é ter uma rotina diária, contudo, os mesmos consideram bastante difícil esse princípio, como explicitou E12:

“Uma estratégia que estou a tentar implementar, mas que não é fácil, é definir uma rotina, eu tenho flexibilidade de entrar ao trabalho entre as 8h e as 10h da manhã, o que é bom; mas tento entrar sempre por volta das 9h, de forma a conseguir fazer tudo com calma e ter tempo para tomar o pequeno-almoço e respirar, mas, por vezes não é fácil cumprir porque as manhãs para mim são complicadas. Relativamente ao fim do dia, tento ir ao ginásio, jogar futebol, isto é, ter uma vida ativa fora do trabalho.”

A criação de limites é uma estratégia adotada por alguns dos entrevistados, com o intuito de conseguirem separar a vida profissional da vida pessoal, tentando alcançar o equilíbrio. Os inquiridos que mencionaram esta estratégia encontram-se a trabalhar em regime integral de teletrabalho, como é o caso de E7:

“Criação de limites, isto é, no meu caso, eu tenho de trabalhar umas certas horas por dia, não havendo controlo por parte dos meus superiores, podendo construir o meu horário. Desta forma, estipulo que de x a x horas vou trabalhar e forçar-me a cumprir esse horário para conseguir gerir melhor o tempo para o extralaboral.”

Para uma grande parte dos entrevistados, a melhor estratégia é planear a vida extralaboral, realizando tarefas que tragam felicidade fora do trabalho, tal como afirmou E4: “A estratégia é definir tarefas fora da hora de trabalho para perceber que existe um limite na esfera laboral. Por exemplo, definir tarefas que tenho obrigatoriamente de fazer como ir ao ginásio”.

Já o E10 declarou que uma das estratégias que adotou foi ter um espaço em casa dedicado apenas ao trabalho:

“Tento criar filtros para me tentar desligar como, por exemplo, em casa tenho uma divisão só para trabalhar de forma a que quando estou lá estou concentrado somente nas tarefas que tenho do trabalho, e quando saio desligo-me dele”.

Allen et al. (2021) afirmam que ter um espaço estritamente dedicado ao trabalho em casa promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, sendo uma estratégia mencionada apenas por um entrevistado, mas aparentemente importante para promover o equilíbrio entre a vida laboral e a vida extralaboral.

4.2. Perceções sobre o teletrabalho

Na tabela 3 estão apresentadas as perceções dos profissionais entrevistados sobre o teletrabalho, as quais serão analisadas e discutidas em seguida.

| Categoria Temática: Perceções sobre o teletrabalho | | |
|---|-------------|-------------------------------|
| Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
| Impacto do teletrabalho na vida profissional | Positivo | E1, E3, E5, E8, E11, E12, E15 |
| | Negativo | E13 |
| | Misto | E6, E16, E17 |

| | | |
|---|--|--|
| | Sem impacto | E7 |
| | Difícil, mas tem vindo a melhorar | E2, E4, E9, E10, E14 |
| Impacto do teletrabalho na vida extralaboral | Positivo | E1, E2, E3, E5, E7, E8, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17 |
| | Negativo | E4, E9 |
| | Misto | E6 |
| Impacto do teletrabalho no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral | Positivo | E1, E2, E3, E5, E7, E8, E10, E11, E12, E14, E15, E16, E17 |
| | Misto | E4, E6, E9, E13 |
| Benefícios associados ao teletrabalho | Poupança de tempo em deslocações | E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E17 |
| | Poupança de custos em deslocações | E1, E3, E4, E8, E12 |
| | Maior produtividade, concentração e foco | E1, E4, E5, E10 |
| | Flexibilidade de horário de trabalho | E3, E4, E6, E7, E9, E12, E15, E16 |
| | Melhor gestão de tempo para realizar tarefas em casa | E2, E3, E5, E7, E12, E15, E17 |
| | Melhor gestão de tempo extralaboral | E2, E5, E7, E9, E13, E16, E17 |
| | Flexibilidade do local de trabalho | E6, E11, E12, E14 |
| | Maior autonomia | E6 |
| | Maior conforto | E8, E10, E12, E13, E14 |
| | Maior comodidade | E12 |
| | Maior confiança e responsabilidade no trabalhador | E6, E16 |
| Dificuldades associadas ao teletrabalho | Dificuldade de integração na empresa | E1, E15 |
| | Menos interação com os colegas | E1, E2, E4, E5, E6, E7, E11, E14, E15, E17 |
| | Dificuldade na comunicação para tirar dúvidas | E2, E3, E5, E8, E9, E10, E15 |
| | Isolamento Social | E1, E3, E8, E9, E12, E13 |
| | Procrastinação – menor produtividade | E6, E10, E17 |
| | Cansaço | E12 |
| | Efeitos na saúde (olhos, postura, sedentarismo) | E12 |
| | Dificuldade em desligar do trabalho | E4, E7, E12 |
| Preferência do regime de teletrabalho | Regime parcial | E1, E2, E4, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E17 |
| | Regime integral | E3, E7, E8, E9, E16 |

TABELA 3. Grelha de análise “Percepções sobre o teletrabalho”

4.2.1. Impacto do teletrabalho na vida profissional

A grande maioria dos entrevistados considera que o teletrabalho teve um impacto positivo na vida profissional, permitindo uma melhor gestão do tempo e uma melhor gestão das tarefas a realizar, tal como indica E1: “O impacto é bastante positivo destacando como vantagens o facto de menos tempo perdido em termos de trânsito e viagens, os custos associados às viagens, ser mais produtiva uma vez que consigo fazer as tarefas num menor espaço de tempo”.

Buomprisco et al. (2021) destacam que os principais pontos a favor do teletrabalho do ponto de vista dos teletrabalhadores são trabalhar de acordo com a sua disponibilidade, mais tempo livre, liberdade de escolha do local de residência e de trabalho e também, uma maior proximidade com a família e amigos. Todavia, Sousa-Uva et al. (2021) afirmam que a satisfação com o teletrabalho se mostra elevada, salvaguardando, porém, que a confiança na organização, a cultura organizacional e o bem-estar no ambiente de trabalho em casa são condições essenciais para que se verifiquem esses impactos positivos.

Uma grande parte dos inquiridos afirmou que teve uma certa dificuldade a adaptar-se ao teletrabalho no início do processo, sendo que os mesmos estavam a ter a primeira experiência no mercado de trabalho. Porém, essa adaptação foi melhorando ao longo do tempo, acabando por conseguir gerir melhor a vida profissional em teletrabalho. E14 relata esta ideia:

“É questionável pois, inicialmente, neste emprego, estava em teletrabalho a tempo inteiro e tornou-se complicado criar relação com os meus colegas e com outras partes de empresa que acaba por ser normal devido às circunstâncias. Assim, ser teletrabalho a tempo parcial acaba por combater essa dificuldade, permitindo-nos relacionar com as outras pessoas presencialmente, facilitando essa mesma relação em contexto online. Destaco, então, que o mais complicado é a relação com outros colegas em termos de haver uma relação de confiança e, também, em termos de esclarecer dúvidas e resolver problemas, sendo um processo mais demorado.”

De acordo com um estudo realizado pela Delloitte (2020), cerca de metade desta geração mais jovem apenas teve contacto com o trabalho remoto desde a pandemia COVID-19. Devido à pandemia COVID-19, o teletrabalho foi implementado forçadamente, onde os funcionários não estavam preparados para tal mudança, sendo difícil gerir a vida pessoal e o trabalho. Neste sentido, foram necessárias medidas facilitadoras por parte da organização e dos supervisores (Errichiello & Pianese, 2021).

O E13 realçou um impacto negativo do teletrabalho na vida profissional devido ao isolamento que o mesmo implica: “Uma diferença que destaco é que o teletrabalho é muito mais solitário, sendo o principal motivo para, no futuro, ponderar mudar de emprego. Apesar de estar a falar com outras pessoas, não é um contacto direto, o que leva a uma falta de companheirismo”.

Buomprisco et al. (2021) apresentam pontos contra o teletrabalho como menos oportunidades de carreira, isolamento, dificuldade em separar o local de trabalho com o de residência e uma certa invasão da esfera privada.

Uma minoria dos entrevistados apresenta uma posição sobre o teletrabalho que inclui pontos positivos e pontos negativos. Relativamente aos aspetos positivos destaca-se a flexibilidade, e negativos, a falta de interação com os colegas, apresentando uma posição mista relativamente ao regime de trabalho como se consta no relato de E6:

“Penso que o teletrabalho permite um pouco mais de autonomia pois acabamos por ter de nos desenrascar, uma vez que não temos alguém ao nosso lado para pedir ajuda. Dá-nos, também, mais flexibilidade, no sentido de que o trabalho tem de aparecer feito no final do dia, não importa se foi feito de manhã ou de tarde. A nível de relações interpessoais dentro da empresa, é mais complicado haver uma relação de confiança e proximidade para além dos assuntos normais que envolvem o trabalho, pois não existe contacto direto no dia a dia.”

Sullivan (2012) defende que o teletrabalho é um regime que permite bastante flexibilidade, incentivando ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral. Contudo, há diversas variáveis associadas ao teletrabalho e que tanto se podem traduzir em vantagens como em desvantagens, pelo que devem ser consideradas pelos teletrabalhadores de forma a que este regime auxilie no equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral.

Apenas E17 declarou não sentir qualquer impacto do teletrabalho na sua vida profissional, uma vez que o trabalho realizado previamente ao teletrabalho já apresentava a componente online: “No meu dia-a-dia de trabalho, acabou por não mudar muito dada a posição em que estou porque trabalho em equipa e mesmo antes de estar a full-time teletrabalho, já não trabalhava presencialmente com a minha equipa”.

4.2.2. Impacto do teletrabalho na vida extralaboral

A opinião geral dos entrevistados em relação ao impacto do teletrabalho na vida extralaboral é positiva, considerando que este permite que exista mais tempo para a vida pessoal, como destaca E12:

“Consigo mais facilmente fazer os meus hobbies, devido à questão do tempo pois não tenho de me deslocar. Também é mais fácil organizar a minha agenda, pois sei quanto tempo demora a fazer as coisas, enquanto que quando vamos ao escritório é tudo muito mais relativo devido a fatores adversos como o trânsito. É também mais cómodo, sendo dias mais fáceis de gerir.”

Uma pequena parte da amostra inquirida considera o impacto do teletrabalho na vida pessoal como negativo devido ao isolamento social e a uma certa privação de participar em atividades pessoais que tragam felicidade. Verificamos isto nas seguintes citações:

“Talvez a nível social, uma vez que não há tanto convívio com os colegas, acabamos por sentir uma certa solidão e, posteriormente, acaba por influenciar a interação com outras pessoas na vida extralaboral.” (E9)

“Quando comecei a trabalhar em teletrabalho acho que ocupava muito tempo da esfera extralaboral com trabalho, isto é, deixei de fazer tarefas de lazer para realizar tarefas profissionais, não conseguindo definir limites.” (E4)

Observou-se que E6 perceciona o impacto do teletrabalho na vida extralaboral como simultaneamente positivo, em resultado do horário flexível, e negativo devido à solidão:

“Diria que afetou um bocado a vertente social, sendo antes uma pessoa muito mais sociável e aberta, enquanto que agora sinto que num café já não sou tão extrovertido. Por outro lado, temos também a questão do horário: no meu caso é flexível, o que me permite conjugar melhor a minha vida extralaboral com a laboral.”

Lange e Kayser (2022) acrescentam que o teletrabalho pode diminuir o stress em resultado de poupança de tempo em deslocações, maior flexibilidade e produtividade, mas também o pode aumentar devido ao isolamento e ao conflito trabalho/vida pessoal.

4.2.3. Impacto do teletrabalho no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral

Constatou-se que a posição dominante dos entrevistados relativamente ao impacto do teletrabalho no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral é positivo, dada a flexibilidade que está intrínseca ao teletrabalho, como se verifica no excerto de E12:

“Considero que a principal mudança na minha vida foi conseguir mais facilmente conjugar diferentes partes da minha vida, pois à terça-feira que é o dia em que vou ao escritório, acordo mais cedo e chego muito mais tarde a casa. O teletrabalho permitiu trabalhar de forma a poupar

tempo em deslocações, sendo a principal vantagem conseguir conciliar muito melhor a vida profissional com a pessoal”.

Tal como Morgan (2004) afirma, o trabalho realizado à distância representa uma nova forma de harmonizar os compromissos laborais e extralaborais, favorecendo o equilíbrio entre as duas esferas.

Todavia, alguns dos entrevistados afirmam que o teletrabalho teve um impacto misto no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, salientando aspetos positivos como uma melhor gestão pessoal, e acrescentando alguns negativos como a solidão, como foi referenciado anteriormente.

4.2.4. Benefícios associados ao teletrabalho

Todos os entrevistados identificam algum benefício associado ao teletrabalho, sendo que a poupança de tempo em deslocações é aquele que se destaca pela importância que os sujeitos atribuem, como revela o comentário do E3:

“Sobretudo, é a perda de tempo que evito uma vez que não tenho de me deslocar para o trabalho. Na minha anterior casa perdia 1.30h em deslocações e se fizer teletrabalho é quase acordar, tomar o pequeno-almoço e começar a trabalhar sem ter de perder tempo em viagens.”

Segundo estudos feitos sobre teletrabalhadores, para alguns a poupança de tempo em viagens para o local de trabalho permite libertar tempo e energia para realizar tarefas na esfera extralaboral (Richardson & Kelliher, 2015).

Outros benefícios que foram bastante considerados pelos participantes no presente estudo foram a flexibilidade de horário de trabalho, uma melhor gestão de tempo para realizar tarefas em casa e ainda, uma melhor gestão de tempo extralaboral.

“Gerir o nosso tempo conforme a nossa produtividade, ou seja, se for uma pessoa mais produtiva à noite, posso realizar o meu trabalho a essa hora – enquanto que em trabalho presencial não seria possível devido aos horários da organização –, permitindo-nos fazer o nosso próprio horário de forma flexível.” (E4)

“Como o meu trabalho é de programação e envolve muito tempo em processar informação, posso utilizar esse tempo para realizar outras atividades em casa, como por uma máquina de roupa a lavar, enquanto que se estivesse no escritório seria de socializar com os colegas.” (E3)

“Um dos grandes benefícios é mesmo conseguir ter mais tempo para a minha vida extralaboral.” (E17)

Hillbrecht et al. (2008) defendem que trabalhar a partir de casa pode provocar uma sobreposição de atividades relacionadas com a vida da casa e com a vida laboral involuntária. Contudo, para os entrevistados tal parece constituir um benefício pois o tempo é melhor rentabilizado do que quando realizam trabalho presencial.

Alguns inquiridos enunciaram, ainda, outros benefícios resultantes do teletrabalho, como a poupança de custos em deslocações e um maior conforto.

“Sendo que moro a 100 km do meu local de trabalho, uma das grandes vantagens será os custos associados às viagens.” (E1)

“Diria também que o teletrabalho é mais confortável, em termos de roupa, sendo mais prático e estar no conforto da nossa casa.” (E12)

O teletrabalho tende a implicar uma poupança de gastos para a organização e para o trabalhador, uma vez que a organização não tem despesas associadas ao escritório e o trabalhador não tem de se deslocar para o seu local de trabalho (Lussier et al., 2022). Devido ao conforto de casa, os teletrabalhadores conseguem ser mais produtivos na realização das suas tarefas, o que poderá conduzir a menos conflitos entre vida laboral e extralaboral (Mas-Machuca et al., 2016).

Para além destes benefícios, uma parte dos entrevistados mencionou a flexibilidade do local de trabalho e, também, uma maior produtividade, concentração e foco nas tarefas.

“Diria a localização ser flexível, dando a possibilidade de escolha (nómadas digitais).” (E11)

“Sou mais produtiva uma vez que consigo fazer as tarefas num menor espaço de tempo. Aliás, faço a minha gestão de tempo a colocar tarefas que considero mais importantes e minuciosas, que envolvem um maior nível de atenção quando estou em teletrabalho, pois a minha margem de erro é menor.” (E1)

Segundo Calvo (2020), o teletrabalho é um método de trabalho que permite aos colaboradores trabalhar fora do típico ambiente de trabalho no escritório, como em casa, uma biblioteca ou, mesmo, um café, facilitando a escolha do lugar de forma a que as tarefas sejam executadas com sucesso. Breaugh e Farabee (2012) argumentam que realizar teletrabalho como uma medida de regime de trabalho mais flexível, promove a qualidade das tarefas devido ao controlo que os funcionários possuem sobre o espaço e o tempo de trabalho.

Dos benefícios do teletrabalho que foram enunciados, um número muito reduzido dos inquiridos destaca a autonomia que o regime oferece ao trabalhador, a comodidade e, ainda, a confiança e responsabilidade no colaborador.

“Há mais autonomia no sentido de nos termos de desenrascar, pois não vamos andar sempre a perguntar aos superiores ou colegas, no sentido de pedir ajuda”. (E6)

“Considero então que devido à comodidade do teletrabalho durante o dia, torna muito mais fácil de gerir o extralaboral”. (E12)

“Existe uma maior confiança e responsabilidade atribuída ao trabalhador pois posso gerir o meu tempo da melhor maneira devido ao horário flexível”. (E16)

O teletrabalho potencia a autonomia dos trabalhadores para planear, coordenar e enriquecer as suas tarefas laborais (Weale et al., 2019). Atkinson (2022) salienta que é necessário haver confiança entre os colaboradores e a gestão para que o teletrabalho possa representar uma vantagem para ambos os atores organizacionais.

4.2.5. Dificuldades associadas ao teletrabalho

Todos os inquiridos conseguiram identificar uma dificuldade associada ao teletrabalho sendo a que mais se destacou foi a falta de interação com os colegas, como o testemunho de E1 resume:

“Como desvantagens do teletrabalho, perde-se muito da integração com os restantes trabalhadores. No meu local de trabalho, temos o hábito de almoçarmos todos juntos e de tomar café de manhã juntos, e evidentemente, em teletrabalho por mais que existam todas as ferramentas e falemos todos os dias mesmo estando em teletrabalho, perde-se alguma componente afetiva e social.”

Popovici e Popovici (2020) afirmam que uma desvantagem do teletrabalho é a dificuldade em integrar os colaboradores na cultura da organização e no processo de socialização, sendo algo que tem de ser trabalhado.

Outras dificuldades nomeadas várias vezes pelos inquiridos foram a dificuldade em tirar dúvidas que possam surgir e o isolamento social associado ao teletrabalho:

“Estar dependente da resposta dos meus superiores para poder acabar a tarefa, enquanto que se estivesse no escritório bastava levantar-me e dirigir-me a essa mesma pessoa”. (E2)

Hayes (2021) destaca que uma possível consequência negativa do teletrabalho é o *burnout* devido aos desafios que este implica ao nível de comunicação, gestão de tempo e colaboração com os colegas online. Todavia, Moglia et al. (2021) defendem que os teletrabalhadores são menos propensos a *burnout* e a ataques cardíacos.

O isolamento representa um desafio para organização relativamente aos trabalhadores em teletrabalho, uma vez que a comunicação com os colegas diminui e a interação com os supervisores resume-se ao estritamente essencial (Park & Cho, 2022).

Alguns entrevistados destacaram a procrastinação, a dificuldade em saber e conseguir desligar do trabalho, e a menor integração na empresa como dificuldades que sentiram no início da prática do regime de teletrabalho, como podemos verificar:

“A procrastinação, pois como pratico o teletrabalho em casa, dá um conforto, não havendo a distinção entre espaço de trabalho e de lazer, podendo levar a uma diminuição da produtividade.” (E6)

“Saber desligar do trabalho é uma das grandes dificuldades que encontro no teletrabalho”. (E12)

“Quando se é novo na equipa e esta já está formada há algum tempo, prejudica a integração na empresa.” (E15)

Hassankhani et al. (2021) declaram que há aspetos do teletrabalho que favorecem equilíbrio entre trabalho/vida extralaboral, contudo, a falta de separação clara entre trabalho e vida pessoal pode levar a que o ambiente de casa cause distrações.

O teletrabalho permite uma maior autonomia e flexibilidade ao trabalhador, contudo é necessário ter em atenção as implicações para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral relativamente à gestão de tempo, a qual pode ficar comprometida devido à falta de distinções entre horas de trabalho e horas não laborais (Grant et al., 2013). Segundo Richardson e McKenna (2013), existem relatos de indivíduos que acabam por utilizar o tempo que poupam em viagens para trabalhar horas extras, fazendo-o quer de uma forma consciente ou inconsciente. Desse modo, acaba por ser mais difícil desligar do trabalho e realizar outras atividades na vida extralaboral.

O cansaço, os efeitos na saúde e a carga de trabalho foram dificuldades nomeadas pelos seguintes entrevistados:

“O cansaço é inerente devido às horas todas em frente ao computador e, também os efeitos na saúde como a postura, sedentarismo e oftalmologia.” (E12)

“Considero que em teletrabalho há mais trabalho, sendo mais difícil recusar fazer horas extra.” (E16)

Moretti et al. (2020) afirmam que existem muitos benefícios relativamente ao regime de trabalho à distância, contudo podem resultar contrapartidas na saúde física e psicológica (e.g., problemas musculares, stress, depressão, ansiedade), o que poderá também elevar o isolamento.

4.2.6. Preferência de regime de teletrabalho

A preferência geral dos entrevistados recai no teletrabalho a tempo parcial, isto é, trabalhar uns dias remotamente e outros no escritório, uma vez que muitos consideram que desta forma as dificuldades associadas ao regime de teletrabalho serão atenuadas acentuadamente. De realçar que uns participantes preferem um regime 50/50, ou seja, metade trabalho remoto e outra metade trabalho presencial, enquanto outros preferem que a empresa permita que o trabalhador escolha o seu regime de acordo com a produtividade e a disponibilidade de cada um.

“Provavelmente seria aumentar a componente de teletrabalho e fazer um 50/50 em termos de tempo, mas é assim, isto depende muito do tipo de funções que se exercem e da própria pessoa. Eu tenho colegas que moram perto do local de trabalho e por opção, não fazem regime de teletrabalho. E tenho colegas que moram à mesma distância e que preferiam estar numa componente de 100% teletrabalho. Tem muito a ver com a vida pessoal de cada um e da forma como gostam de trabalhar.” (E1)

“Preferia que o modelo de teletrabalho fosse totalmente flexível, permitindo que os colaboradores façam a sua gestão de quando querem ou não ir ao escritório.” (E14)

Uma minoria dos entrevistados afirmou que prefere realizar teletrabalho a tempo integral por diversos motivos como uma maior concentração, foco e sossego, tal como indicou o E7:

“No meu caso, existe a possibilidade de ir ao escritório ou fazer teletrabalho a 100%, porém opto por fazer teletrabalho a 100%, pois consigo ser mais produtiva”.

O teletrabalho pode ser executado num regime parcial ou integral. De acordo com Juchnowicz e Kinowska (2021), teletrabalhadores com regime integral relatam uma relação negativa com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, enquanto que indivíduos que praticam um regime de trabalho híbrido (presencial e remoto) não apresentam esta posição. Juchnowicz e Kinowska (2021) destacam, ainda, que pessoas em teletrabalho integral são mais propensas em relatar um bem-estar inferior. Contudo, é demonstrado que não existe diferença significativa comparando o bem-estar de trabalhadores em regime presencial ou em regime remoto (Pirzadeh & Lingard, 2021).

4.3. O papel da organização no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do colaborador em teletrabalho

Na tabela 4 estão apresentadas as percepções dos profissionais entrevistados sobre o papel da organização na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do colaborador em teletrabalho, resultados esses que serão analisados e discutidos nesta secção.

TABELA 4. Grelha de Análise “O papel da organização no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do colaborador em teletrabalho”

| Categoria Temática: Papel da organização no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral do colaborador em teletrabalho | | |
|--|---|--|
| Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
| Medidas adotadas pela organização que facilitaram o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho | Horário de trabalho flexível | E4, E8, E11, E14, E15, E16 |
| | Dias de ida ao escritório flexíveis | E3, E5, E14, E15 |
| | Fornecimento do equipamento necessário | E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E15 |
| | Bom funcionamento das plataformas | E1, E2, E6 |
| | Escritórios abertos para os teletrabalhadores | E6 |
| | Pagamento da internet | E3 |
| | Apoio à saúde mental | E6 |
| | Manual de apoio ao teletrabalho | E12 |
| | Incentivo a realizar atividades em equipa | E2, E12, E14 |
| | Chats de trabalho como método de integração | E16 |
| | Não foram adotadas medidas | E17 |
| Sugestões para melhorar o exercício da função em teletrabalho | Regime de trabalho híbrido | E1 |
| | Permitir que o trabalhador escolha o seu regime de teletrabalho | E3, E8, E14, E17 |
| | Formações no horário laboral | E5, E7 |
| | Aumentar a frequência de reuniões de forma a haver mais interação | E4 |
| | Ida obrigatória ao escritório pelo menos uma vez por mês | E6 |
| | Medidas de incentivo para desligar o computador | E5, E6 |
| | Pagamento de internet | E13 |
| | Contribuição monetária para a conta da luz | E13 |
| | Estruturar melhor os convívios/grupos de socialização | E16 |
| | Sem sugestões | E2, E9, E10, E11, E12, E15 |

4.3.1. Medidas adotadas pela organização que facilitaram o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho

De todas as medidas adotadas pela organização para promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, a mais mencionada é o fornecimento do equipamento necessário para executar as tarefas, sendo o mais comum o computador. E1 resume a ideia apresentada:

“A minha função eu poderia, sem dúvida nenhuma exercer a minha função numa componente 100% teletrabalho. O departamento onde trabalho (RH) tem os dados a nível de papel muito reduzida, sendo praticamente tudo altamente digital, sendo uma condição já criada. Sempre que um trabalhador entra nesta organização tem como base um computador portátil, com rato, acesso à internet, com todas essas ferramentas que permitem também eles o teletrabalho. Nos nossos gabinetes temos monitores e teclados que ligamos ao portátil, podendo trazer todo esse material para casa se for necessário.”

Alguns inquiridos realçaram a importância que o horário flexível permitido pela organização tem no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho, afirmando que é decisivo nesse aspeto, como se verifica na citação de E16: “O horário flexível é fundamental, estando ajustado às nossas necessidades. Queria também acrescentar que acho que um horário flexível com teletrabalho permite que uma pessoa ganhe mais qualidade de vida”.

Uma pequena parte dos entrevistados destacou outras medidas adotadas pela organização, incluindo: dias de ida ao escritório flexíveis de acordo com a disponibilidade do trabalhador, plataformas de trabalho que apresentam um bom funcionamento, e o incentivo a realizar atividades em equipa de forma a promover a interação entre os trabalhadores. Estas ideias são apresentadas nos excertos seguintes:

“O facto de trabalhar num regime 3/2, isto é, 3 dias presenciais e 2 dias em trabalho remoto, com a flexibilidade de escolher os dias que fazemos teletrabalho, facilitam o exercício do mesmo. Lá na empresa costumamos dizer que segunda e sexta são os dias internacionais do teletrabalho, poucos são os que vão para o escritório. Enquanto que outras empresas não promovem o teletrabalho obrigando a um regime presencial, a minha acaba por dar a liberdade de escolher os dias de teletrabalho. No caso de estarmos doentes podemos fazer teletrabalho a semana inteira com justificação (filhos doentes também), por isso acho que a minha empresa acaba por promover o teletrabalho, não descurando o trabalho presencial e a ida ao escritório dos colaboradores.” (E3)

“As plataformas de trabalho foram bastante desenvolvidas devido à COVID-19, sendo mais intuitivas e mais fáceis de utilizar.” (E6)

“Nos dias que vamos ao escritório, a empresa incentiva a que sejam realizadas atividades em equipa, e não algo que pode ser feito em casa sozinho. [A empresa] Definiu, ainda, um conjunto

de regras de como aproveitar os dias de ida ao escritório para fazer reuniões de forma a criar ligação uns com outros.” (E14)

Outras medidas menos adotadas pelas empresas que integram os participantes neste estudo parecem bastante pertinentes também, como escritórios à disposição dos teletrabalhadores para quando estes quiserem, pagamento da internet e apoio à saúde mental.

“Considero que uma das medidas mais importantes que a empresa implementou foi de manter os escritórios abertos apesar de ser um regime de teletrabalho a 100%, permitindo que os trabalhadores escolham se querem ou não ir.” (E6)

“A minha empresa tem a política de pagar a internet dos colaboradores, fomentando o teletrabalho de forma a facilitar o mesmo.” (E3)

“Existem, também, medidas de apoio à saúde mental, uma vez que estar sempre em casa não é saudável se não existir um equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral.” (E6)

Acrescenta-se, ainda, a implementação de algumas medidas implementadas pelas organizações como um manual de apoio ao teletrabalho e chats de trabalho como método de integração:

“Fizeram um *ebook detox* do teletrabalho, como lhe chamaram. A empresa viu que as pessoas estavam a trabalhar muito, estando sempre online, e desenvolveu um livro de boas práticas em teletrabalho, como por exemplo, desligar o pc e não suspender apenas. Contudo, como há muito trabalho para pouco pessoal, é muito difícil conseguir cumprir as dicas que a empresa dá de forma a termos a capacidade de desligar do trabalho, apesar de sabermos que são fundamentais. Isto para dizer que, as dicas não são seguidas, não porque o colaborador não quer, mas sim porque não é possível devido à carga de trabalho que existe. Assim, não chega fazer o tal *ebook*.” (E12)

“Os chats de trabalho são um método de integração havendo ainda grupos com diferentes coisas em comum como o desporto.” (E16)

Apenas E17 considera que não foram implementadas medidas pela organização para promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho, defendendo que as medidas que existiam anteriormente eram suficientes: “Não sinto que tenham sido tomadas grandes medidas porque não era necessário, uma vez que as condições que tínhamos já nos permitam fazer teletrabalho”.

Os gestores de RH têm o dever de ajudar os seus colaboradores a lidar com mudanças rápidas quer no local de trabalho, quer na sociedade (Carnevale & Hatak, 2020). Devido à pandemia COVID-19, o teletrabalho foi implementado forçadamente, onde os funcionários não estavam preparados para tal mudança, sendo difícil gerir a vida pessoal e o trabalho.

Tal como já foi mencionado, o horário flexível é das medidas mais referidas pelos entrevistados, indo ao encontro da literatura (Dunne, 2007; Hill et al., 2008). Apesar de os resultados do presente estudo revelarem a implementação de medidas que ajudam no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, a literatura sugere que nem sempre é eficaz. Desta forma, os gestores de RH necessitam de averiguar de que forma e quando faz sentido aplicar essas políticas para atingir satisfação no trabalho e na vida pessoal (Messenger, 2017).

4.3.2. Sugestões para melhorar o exercício da função em teletrabalho

Uma parte da amostra de inquiridos afirma não ter sugestões para apresentar à organização de forma a melhorar as condições de teletrabalho, considerando que as existentes são satisfatórias, como resume E15: “Pessoalmente, sinto que estou com um bom equilíbrio e satisfeito com o regime e medidas impostas pela empresa em teletrabalho, tendo em conta que na empresa onde estava anteriormente não sentia isso, conseguindo apreciar agora”.

Uma sugestão dada por alguns dos entrevistados é que a organização permita que o teletrabalhador escolha o seu regime de teletrabalho, de acordo com a sua preferência, como afirma E3: “Sugeria permitir que os colaboradores escolham o seu regime de trabalho, uma vez que existem funcionários que preferem teletrabalho e outros que preferem o trabalho presencial, dando assim uma maior liberdade de escolha”.

Outras medidas sugeridas para promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal em teletrabalho consistem na realização das formações dentro do horário laboral e no incentivo, por parte da organização, para os teletrabalhadores desligarem o computador terminado o horário de trabalho:

“A empresa onde trabalho faz formações obrigatórias fora do horário de trabalho, o que implica abdicar de tempo dedicado à vida pessoal. Por isso, diria que seria uma melhoria a fazer, adaptar melhor os horários.” (E5)

“Adotar medidas de incentivo para que os trabalhadores se desliguem do trabalho quando o horário termina, pois, muitas pessoas deixam o computador aberto no caso de surgir alguma coisa.” (E6)

Um dos entrevistados que se encontra em regime de teletrabalho parcial sugere que as organizações permitam que os colaboradores possam realizar teletrabalho em regime híbrido, salientando os benefícios do teletrabalho e a importância da ida escritório:

“Muitas das empresas só começaram com o teletrabalho durante a pandemia, devido à necessidade de nos mantermos isolados, mas permitir que as empresas continuem a funcionar. Aquilo que se pensou foi que essas organizações teriam percebido os custos que poderiam evitar em termos de espaços de trabalho nas empresas e os benefícios que os trabalhadores poderiam ter com o teletrabalho, permitindo que as pessoas não vivam somente nos centros das cidades e viverem em sítios mais rurais, tendo uma maior qualidade de vida e, mesmo assim, conseguirem trabalhar em empresas que só estão sediadas nos centros urbanos. No entanto, aquilo que tenho verificado, e contra o que eu esperava é que muitas das grandes empresas, e estou a falar de multinacionais que nunca se pensou que obrigariam/recomendariam o regresso integral presencial dos colaboradores às empresas, o mesmo tem-se verificado. Provavelmente [pensou-se que] iria regressar-se ao regime presencial, não sendo este 100%, ou seja, um regime híbrido.” (E1)

Alguns dos entrevistados que se encontram em regime de teletrabalho integral têm sugestões para melhorar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal em teletrabalho, como aumentar a frequência de reuniões de forma a haver mais interação e uma ida obrigatória ao escritório de, pelo menos, uma vez por mês.

“Aumentava a frequência de reuniões com os coordenadores e outros membros da organização de forma a fomentar uma relação entre todos e aumentar a interação entre os mesmos.” (E4)

“Visto que a maioria dos trabalhadores está em regime 100% teletrabalho, sugeria fazerem uma ida obrigatória ao escritório, por mês, de forma a haver convívio entre os trabalhadores”. (E6)

Outras sugestões apresentadas são uma contribuição para as despesas de luz e de internet, uma vez que são necessárias para a realização do teletrabalho.

Por último, uma sugestão apresentada pelo E16, indivíduo em regime de teletrabalho parcial, consiste em estruturar melhor os convívios/grupos de socialização, considerando especialmente importante, que estes incluam todos os colaboradores: “Estruturar melhor os grupos de socialização de forma a que ninguém fique de fora do grupo no caso de ser novo na equipa ou empresa. E, ainda, usar o teletrabalho como vantagem para o trabalhador e não para a empresa”.

Kossek et al. (2012) defendem que as organizações têm o dever de adotar medidas que permitam que os colaboradores se sintam concretizados com a sua vida profissional e pessoal de acordo com as necessidades e preferências individuais. Reiter (2007) salienta que as organizações

têm de desenvolver iniciativas que auxiliem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral dos colaboradores em termos do papel do indivíduo nas duas esferas, seja qual for a sua idade, carreira, família ou posição social.

Messenger (2017) defende que os gestores deviam encorajar os teletrabalhadores a realizar um regime de teletrabalho parcial. O autor sugere, ainda, a implementação de medidas de regulação do tempo laboral, incluindo tempo de trabalho efetivo e tempo de pausa mínimo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Síntese conclusiva

Neste estudo pretendeu-se analisar as percepções dos profissionais em início de carreira sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em contexto de teletrabalho. Para tal, procurou-se responder à questão de partida: *Qual a percepção dos profissionais em início de carreira sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho?*

Neste seguimento, estabeleceram-se os seguintes objetivos de estudo: analisar as percepções dos trabalhadores em regime de teletrabalho sobre o equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral e a medida em que o regime de teletrabalho beneficia vs. prejudica a relação entre essas duas dimensões (vantagens e desvantagens); analisar as percepções dos trabalhadores em regime de teletrabalho sobre as vantagens e os desafios deste regime; e analisar as percepções dos trabalhadores sobre qual deve ser o papel da GRH (políticas e práticas) em prol do equilíbrio trabalho/vida extralaboral em teletrabalho.

Relativamente ao primeiro objetivo, constou-se que o significado de equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral varia nos entrevistados, sendo tal corroborado por Kalliath e Brough (2008) que apresentam uma visão subjetiva sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, defendendo que a percepção de equilíbrio é algo individual, não sendo um conceito pré-definido. A grande maioria dos participantes no presente estudo acredita que a separação entre as duas vidas é o ideal, o que vai ao encontro da teoria da segmentação que afirma que a relação entre o trabalho e a vida é pessoal é independente, o que implica que haja uma distinção entre as duas esferas (Young & Kleiner, 1992). Este resultado pode ser justificado pelo facto de a amostra ser composta por jovens sem filhos e parece sugerir que gerações mais novas não estão dispostas a abdicar do seu tempo livre, procurando focar-se no trabalho no horário definido para tal. Grande parte dos sujeitos entrevistados tem a percepção de equilíbrio entre vida profissional e vida extralaboral, destacando que um regime de trabalho flexível é um fator essencial para tal equilíbrio, pelo que defendem que deve ser dada a opção aos funcionários de escolherem quando começam ou acabam de trabalhar, tal como encontrado em Hill et al. (2008). É de salientar que a opinião geral dos inquiridos é de que a vida profissional influencia negativamente a vida extralaboral, enquanto que quase todos os entrevistados declaram que não percecionam qualquer tipo de influência da vida extralaboral na vida laboral. Isto vai de encontro à teoria da fronteira que afirma que o trabalho e a família são duas esferas distintas que se influenciam mutuamente (Clark, 2000).

No que diz respeito ao segundo objetivo, referente à percepção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho, muitos indivíduos consideram que o impacto do teletrabalho na vida profissional é positivo devido a todas as vantagens associadas ao regime, contudo, alguns participantes indicaram ter tido dificuldades iniciais de adaptação. Um estudo realizado pela Deloitte (2020) constatou que cerca de metade da geração mais jovem apenas teve contacto com o trabalho remoto desde a pandemia COVID-19, sendo um regime implementado forçadamente, onde os funcionários não estavam preparados para tal mudança, e resultando em dificuldades de gerir a vida pessoal e o trabalho. Neste sentido, foi necessário ajuda por parte da organização e dos supervisores (Errichiello & Pianese, 2021).

Em relação ao impacto do teletrabalho na vida extralaboral, a grande maioria dos participantes no presente estudo destaca positivamente o tempo que é poupado em viagens para o local de trabalho e que pode ser aproveitado para objetivos da vida extralaboral. Desta forma, a percepção da maioria dos entrevistados é a de que o teletrabalho é essencial para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, o que vai ao encontro da teoria que afirma que a satisfação com o teletrabalho se mostra elevada, salvaguardando, porém, que a confiança na organização, a cultura organizacional e o bem-estar no ambiente de trabalho em casa são condições essenciais para que se verifiquem esses impactos positivos – resultados estes que são patentes, também, em Sousa-Uva et al. (2021). Outras vantagens apontadas pelos participantes ao regime de teletrabalho incluem: flexibilidade de horário, melhor gestão de tempo, poupança dos custos nas deslocações e maior conforto. Todavia, os participantes no estudo evidenciaram, também, dificuldades resultantes do teletrabalho, como, falta de interação com os colegas de trabalho, dificuldade em tirar dúvidas e isolamento social. Todas estes aspetos positivos e negativos são corroborados pela literatura (Buomprisco et al., 2021; Lussier et al., 2022) O regime de teletrabalho que é apontado pelos entrevistados como preferível é o parcial, considerando que este método é ideal para combater as dificuldades associadas ao teletrabalho e rentabilizar as vantagens do regime, tal como Messenger (2017) declara.

Por último, o terceiro objetivo consiste na análise das percepções dos teletrabalhadores sobre o papel da GRH no equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em contexto de teletrabalho. As medidas adotadas pelas organizações dos participantes incluem: o fornecimento do equipamento necessário para realizar o teletrabalho, promovendo, boas condições para a

realização das tarefas; o horário flexível de acordo com a opção dos teletrabalhadores; e o bom funcionamento das plataformas. Entre as práticas recomendadas pelos participantes consta a de permitir que o colaborador escolha o seu regime de teletrabalho, isto é, realizar teletrabalho a tempo parcial ou integral e, no caso da opção recair no parcial, permitir que o teletrabalhador escolha os dias em que prefere ir ao escritório, tal como a sua quantidade. Destaca-se, também, que muitos dos entrevistados não identificaram sugestões, o que pode ser justificado devido à perceção de equilíbrio que sentem entre as duas esferas.

Por fim, de forma a responder à questão de partida, pode-se concluir que os resultados do presente estudo sugerem que a perceção que os profissionais em início de carreira têm sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em regime de teletrabalho é positiva. Realça-se que os indivíduos em regime de teletrabalho parcial apresentam uma maior satisfação do que os restantes, contudo verificaram-se exceções. Este resultado é relevante pois sugere que o regime de teletrabalho que melhor proporciona equilíbrio entre as duas vidas é o regime parcial.

5.2. Contributos do estudo

Os resultados desta investigação são relevantes para expandir o conhecimento sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em teletrabalho na ótica dos profissionais em início de carreira, uma população menos estudada ao nível deste tema, mas que, em contrapartida, parece particularmente interessada em salvaguardar esse equilíbrio.

O estudo contribui para o conhecimento, sobretudo, ao sobressair a importância que estes jovens em início de carreira atribuem ao regime de teletrabalho dada a flexibilidade e a autonomia inerentes. Por outro lado, é revelada a satisfação que estes indivíduos tendem a sentir, principalmente, com o regime de teletrabalho a tempo parcial o qual é entendido como promovendo as vantagens associadas ao trabalho remoto, enquanto as suas desvantagens são reduzidas.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Uma limitação deste estudo prende-se com o facto de alguns entrevistados terem revelado alguma dificuldade em responder de forma completa a algumas questões colocadas, mesmo com

exemplos sugeridos ou incentivos, o que poderá ter prevenido uma melhor exploração do tema em estudo.

Como sugestão de investigação futura, considera-se interessante realizar estudos que contemplem, a par da perceção dos teletrabalhadores sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral, o ponto de vista dos gestores que integram a mesma organização, nomeadamente ao nível de políticas e práticas relevantes e possíveis de aplicação por parte da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adisa, T.A., Osabutey, E.L.C. and Gbadamosi, G. (2016). "Understanding the causes and consequences of work-family conflict: an exploratory study of Nigerian employee", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 5, pp. 770-788.
- Adrijan P, Ciminelli G, Judes A, Koelle M, Schwellnus C, Sinclair T. (2021). Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job 716 postings data. OECD Product Work Pap.
- Anderson, J., Bricout, J.C. and West, M.D. (2001). "Telecommuting: meeting the needs of businesses and employees with disabilities", *Journal of Vocational Rehabilitation*, Vol. 16 No. 2, pp. 97-104.
- Atkinson, C.L. (2022). Never in Our Imaginations: The Public Human Resources Response to COVID-19 in Northwest Florida. *COVID*, 2, 102–116.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionista theory. *American psychologist*, 56(10), 781.
- Bhandari, S.; Sharma, L. (2021). Impact of COVID-19 on the Mental Well-Being of Employees: A Study of Mental Wellness of Employees during COVID-19 in India. *Cardiometry*, 19, 78–89.
- Bellavia. G. and Frone, M. (2005). Work-family conflict. In: J. Barling, E.K. Kelloway, and M. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*, Sage Publications: Thousand Oaks, pp. 113-147.
- Becker, H. (1993). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec.
- Boonrod, W. (2009). Quality of Working Life: Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklao Hospital. *J Med Assoc Thai*, 92(1), 7-15.
- Breaugh, J.A. and Farabee, A.M. (2012). "Telecommuting and flexible work hours: alternative work arrangements that can improve the quality of work life", in Reilly, N., Sirgy, M. and Gorman, C. (Eds), *Work and Quality of Life*, Springer, Dordrecht, pp. 251-274.
- Cassell, C. (2005). 'Creating the interviewer: identity work in the management research process', *Qualitative Research*, 5(2), pp. 167-179.

- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53(6): 7470-7770.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30, 111–120.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186-189.
- Delloitte. The Delloite Global Millennial Survey. (2020). Resilient Generation Hold the Key to Creating a “Better Normal”.
- Dunne, H. (2007). Putting balance into business: Work/life balance as a business strategy for avoiding brain drain. *Strategic HR Review*, 6(6), 28-31.
- Errichiello, L.; Pianese, T. (2021). The role of organizational support in effective remote work implementation in the Post-COVID era. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*; IGI Global: Hershey, PA, USA, pp. 221–242.
- Eurofound. (2017). Working Time and Work-Life Balance.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21.
- Felstead, A., Gallie, D. and Green, F. (2002). *Work Skills in Britain 1986-2001*, DfES Publications, Nottingham.
- Fraser, M., & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152.
- Fonner, K.L. and Stache, L.C. (2012). “All in a day’s work, at home: teleworkers’ management of micro role transitions and the work-home boundary”, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 27 No. 3, pp. 242-257.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. (1^aed.). Aldine Publishing.

- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907.
- Grant, C.A.;Wallace, L.M.; Spurgeon, P.C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Empl. Relat. Int. J.*, 35, 527–546.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and equality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- 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.
- Goyal, K. A., & Babel, A. A. (2015). Issues and challenges of work life balance in banking industry of India. *Pacific Business Review International* 8(5), 113-118.
- Guest, D. (2001). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Hassankhani, M.; Alidadi, M.; Sharifi, A.; Azhdari, A. (2021). Smart City and Crisis Management: Lessons for the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 7736.
- Hayes, S.W.; Priestley, J.L.; Moore, B.A.; Ray, H.E. (2021) Perceived Stress, Work-Related Burnout, and Working from Home Before and During COVID-19: An Examination of Workers in the United States. *SAGE Open* 2021, 11, 21582440211058193.
- Hignett, S., & McDermott, H. (2015). Qualitative methodology. *Evaluation of human work*, 119-138.

- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. and Andrey, J. (2008). "I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers", *Gender, Work and Organization*, Vol. 15 No. 5, pp. 454-476.
- Hill, E.J., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. and Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work, and Family*, 11, 149-63.
- Hyman, J. and Baldry, C. (2011). "The pressures of commitment: taking software home", in Kaiser, S., Ringlsetter, M.J., Eikhof, D.R. and Cunha, M.P.E. (Eds), *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Springer, Berlin, pp. 253-268.
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information, Part 2. Reports—Bibliographies*, 12(8), 293, 1–13.
- Kalliath, T. J., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the naming of the construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327.
- Kapil, Y.; Roy, A. (2014). Critical evaluation of generation Z at workplaces. *Int. J. Soc. Relev. Concern*, 2, 10–14.
- Keene, J.R., and Quadagno, J., (2004). Predictors of perceived work-family balance: Gender difference or gender similarity? *Sociological Perspectives*, 47(1), pp.1-23.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(2), 97-112.
- Kossek, E., Hammer, L., Bodner, T., Petty, R., Michel, J., & Yragui, N. (2012). A multi-level model of antecedents of work-family support, conflicts & effectiveness. Paper presented at the Academy of Management meetings, Boston, August.
- Kristensen, A.R. and Pedersen, M. (2017). "'I wish I could work in my spare time' Simondon and the individuation of work–life balance", *Culture and Organization*, Vol. 23 No. 1, pp. 67-79.

- Lambert, S.J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43: 239–257.
- Lange, M.; Kayser, I (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 4955.
- Lockwood, N.R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions*, SHRM Research, USA.
- Lockwood, N. R. (2003). Work-life balance - *Challenges and Solutions*. Society for Human Resource Management. Retrieved February 10, 2022.
- Lussier, R.N.; Hendon, J.R. (2022). Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development, 4th ed.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), pp. 586–602.
- Mason, J.(2002). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Mason J. (1994). Linking qualitative and quantitative data analysis. *Analysing qualitative data*, London, Routledge, pp. 89–110.
- Messenger, J. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. *IUSLabor*, No. 3.
- Moglia, M.; Hopkins, J.; Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability*, 13, 9222.
- Morgan, R.E. (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", *European Business Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 344-357.
- O'laughlin, E.M., and Bischoff, L.G., (2005). Balancing parenthood and academia: Work/family stress as influenced by gender and tenure status. *Journal of Family Issues*, 26(1), pp.79-106.

- Palumbo, R., Manna, R. and Cavallone, M. (2020). "Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services", *The TQM Journal*.
- Park, S.; Cho, Y.J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 33, 1326–1351.
- Parsons, D. (2002). Work-life balance: A case of social responsibility or competitive advantage? Human Resources Department, Georgia Institute of Technology.
- Pasamar, S. and Valle, R. (2015). "Antecedents of work–life involvement in work–life issues: institutional pressures, efficiency gains or both?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 1130-1151.
- Pirzadeh, P., & Lingard, H. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Health and well-being of project-based construction workers. *Journal of Construction Engineering Management*, 147(6), Article 04021048.
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser.*, 20, pp. 468–472.
- Qian, Y.; Hu, Y. (2021). Couples' Changing Work Patterns in the United Kingdom and the United States during the COVID-19 Pandemic. *Gend. Work Organ*, 28, 535–553.
- Reiter, N. (2007). Work life balance: What DO you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273–294.
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in generation Z. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 62-66.
- Richardson, J., & Kelliher, C. (2015). Managing visibility for career sustainability: A study of remote workers. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 116–130). Cheltenham: Edward Elgar.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2013). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736.

- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-24.
- Rodríguez-Modroño, P., & Lo´pez-Igual, P. (2021). Job quality and work–life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), Article 3239, 1-13.
- Selahattin, K., Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Skyler, S. (2022). An investigation of work values, job satisfaction, and organizational commitment among hospitality employees of different generations. Auburn University. Electronic Theses and Dissertation.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129.
- Strauss, W.; Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*; Vintage Books: New York, NY, USA, p. 29.
- Submitter, G. A. T. R., Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of work-life balance theories. *Journals and Bello, Zainab and Tanko, Garba Ibrahim*, Review of Work-Life Balance Theories (December 31, 2020). Reference to this paper should be made as follows: Bello, Z, 217-227.
- Sullivan, C. (2012). “Remote working and work-life balance”, in Reilly, N., Sirgy, M. and Gorman, C.(Eds), *Work and Quality of Life*. International Handbooks of Quality-of-Life, Springer, Dordrecht, pp. 275-290.
- Thrasher, G. R., Wynne, K., Baltes, B., & Bramble, R. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology*, (ahead-of-print).
- Yadav T., & Rani S. (2015). Work life balance: Challenges and opportunities. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 680-684.
- Young, L. and Kleiner, B.H. (1992). Work and family: Issues for the 1990s. *Women in Management Review*, 7(5): 24-28.

Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2019). The work-life interface: a critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), pp. 880–897.

APÊNDICE 1

Guião de entrevista

Questões pessoais/demográficas

- Género
 - Idade
 - Nível de escolaridade
 - Área de formação
 - Cargo/função atual
 - Antiguidade no cargo e na organização
 - Dimensão da organização
 - Estado civil
 - Composição do agregado familiar
 - Situação profissional do cônjuge ou companheiro/a (Regime de trabalho)
 - Filhos
 - Hobbies/outras atividades
 - Regime de teletrabalho (parcial ou integral)
 - Tempo em teletrabalho
-
1. O que entende por equilíbrio entre vida profissional e vida extralaboral?
 2. Como descreve a relação entre o seu trabalho e a sua vida extralaboral? Se um influencia o outro? Quais são os principais desafios?
 3. Que estratégias/medidas adota para promover a conciliação entre trabalho e vida extralaboral?
 4. Como descreve o impacto do teletrabalho na sua vida profissional? Quais as principais mudanças?
 5. Como descreve o impacto do teletrabalho na sua vida extralaboral? Quais as principais mudanças?
 6. Quais são os maiores benefícios do teletrabalho? Porquê?
 7. Quais são as maiores dificuldades do teletrabalho? Porquê?

8. Na sua opinião, a empresa onde trabalha tomou medidas que facilitaram o exercício da sua função em regime de teletrabalho? Se sim, quais? Se não, porquê?
9. Que sugestões gostaria de dar à direção da sua organização para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e extralaboral no teletrabalho?
10. Gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante para esta entrevista/tema em estudo?

APÊNDICE 2

Pedido de Consentimento

No âmbito da realização da dissertação para o Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão Geral da Universidade, a aluna Ana Teresa Correia e Silva encontra-se a desenvolver a mesma com tema “O Equilíbrio entre a vida profissional e a vida extralaboral em contexto de Teletrabalho: A perspetiva dos profissionais em início de carreira”, orientada pela Professora Íris Barbosa.

Neste sentido, na entrevista serão recolhidos dados que serão utilizados para a investigação, sendo assegurados o anonimato e a confidencialidade dos participantes voluntários.

Ressalva-se que a entrevista será gravada, sendo fundamental para analisar os dados recolhidos.

Eu, _____, declaro que autorizo a gravação da entrevista e a recolha e utilização de dados para a investigação em questão.

Data: __/__/____

Assinatura: _____