



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Perceção de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo aplicado a trabalhadores de empresas intensivas em tecnologia

Rita de Brito Coutel dos Santos Sadio

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, Professora Auxiliar
Convidada,
ISCTE-IUL

Junho, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Perceção de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo aplicado a trabalhadores de empresas intensivas em tecnologia

Rita de Brito Coutel dos Santos Sadio

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, Professora Auxiliar
Convidada,
ISCTE-IUL

Junho, 2021

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Maria Teresa Esteves pela sua orientação, dedicação, preocupação e disponibilidade durante todo este processo de construir uma dissertação de mestrado.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional.

Resumo

Os valores alarmantes do declínio do bem-estar físico e psicológico das populações, nas últimas décadas, têm gerado preocupação de investigadores e organismos internacionais. Visto ser no local de trabalho onde passamos a maior parte do tempo, a qualidade de vida no trabalho merece especial atenção das organizações e poderes públicos. O objetivo deste estudo empírico, de caráter exploratório, é identificar quais as práticas de qualidade de vida no trabalho mais valorizadas pelos trabalhadores de empresas intensivas em tecnologia. Adicionalmente são também averiguadas as diferenças de importância, atribuídas a cada uma das práticas considerando: as gerações (X e Y), o género, a situação familiar (com ou sem filhos) e nacionalidade. O estudo tem por base uma amostra de conveniência de 202 trabalhadores de empresas, intensivas em tecnologia. O questionário, para a recolha de dados, é composto por 63 itens, em forma de afirmação, agrupados em 6 dimensões da qualidade de vida no trabalho e 2 questões abertas. Os resultados mostram que as práticas relacionadas com as relações sociais e justiça, assim como o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal são as mais valorizadas pelos trabalhadores. Verifica-se também que as relações sociais e de justiça, assim como a progressão de carreira, remuneração e reconhecimento são mais valorizadas pela geração Y (*Millennials*) do que pela geração X (*Xers*). De salientar ainda a elevada importância para a qualidade de vida no trabalho destes trabalhadores, da flexibilidade e do teletrabalho.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Bem-estar; Geração X; *Xers*; Geração Y; *Millennials*

Abstract

The alarming figures of psychological and emotional wellbeing declining, in recent decades, have generated concern amongst researchers and international organizations. Since the workplace is where we spend most of our time, quality of working life deserves special attention from organizations and public authorities. The purpose of this empirical, exploratory study is to identify which quality of working life practices are most valued by workers in technology-intensive companies. As well as, to understand if there are differences in the quality of working life practices valued by workers from different generations (X and Y), gender, family situation (with or without children), and nationality. The study is based on a convenience sample of 202 workers from technology-intensive companies. The questionnaire used for data collection comprises 63 items, in statement form, grouped into 6 dimensions of quality of working life and 2 open-ended questions. The results show that practices related to social relations and justice, as well as work-life balance are the most valued by workers. Besides that, results also indicate that social relations and justice, as well as career progression, compensation and recognition are more valued by generation Y (Millennials) than generation X (Xers). Also noteworthy is the high importance of flexibility and telecommuting for the quality of working life of these workers.

Keywords: Quality of Working Life; Well Being; Generation X; Xers; Generation Y; Millennials

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 1 |
| 1. Qualidade de Vida no Trabalho..... | 4 |
| Abordagens e Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho | 7 |
| Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar e GRH | 11 |
| QVT e as melhores empresas para trabalhar..... | 13 |
| 1.2. Qualidade de Vida no Trabalho e Diferenças Geracionais | 16 |
| As Gerações atuais..... | 17 |
| Percepções sobre Diferenças Geracionais | 19 |
| Diversidade Geracional e Valores Face ao Trabalho | 20 |
| 2. Metodologia | 24 |
| Instrumento..... | 25 |
| Procedimento..... | 26 |
| 3. Apresentação, Análise e Discussão de Dados..... | 27 |
| QVT e Gerações | 29 |
| QVT e Género | 32 |
| QVT e Situação Familiar | 35 |
| QVT e Nacionalidade..... | 38 |
| Conclusão..... | 39 |
| Fontes..... | 42 |
| Referências Bibliográficas..... | 43 |
| Anexos..... | 49 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1.1. Evolução de definições de QVT | 6 |
| Quadro 1.2. Lista de critérios de QVT | 9 |
| Quadro 1.3. Dimensões utilizadas em diferentes instrumentos para medir a QVT | 10 |
| Quadro 1.4. Conjunto de práticas para promover o bem-estar no trabalho, classificadas por grupos..... | 13 |
| Quadro 1.5. Análise das práticas mencionadas por 8 das empresas classificadas como melhores lugares para trabalhar | 15 |
| Quadro 1.2.1. Tipos de incentivos/motivação e desenvolvimento e formação de acordo com as características atribuídas a cada geração | 21 |
| Quadro 2.1. <i>Caracterização sociodemográfica da amostra</i> | 24 |
| Quadro 3.1. Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e consistência interna | 28 |
| Quadro 3.2. Resultados teste t das diferenças na escala e dimensões da QVT entre xers e millennials | 29 |
| Quadro 3.3. Resultados teste t das diferenças dos itens da dimensão 2. Carreira, promoção, reconhecimento e componente económica, entre xers e millennials | 30 |
| Quadro 3.4. Resultados teste t dos valores para a dimensão 3. Relações sociais e justiça no trabalho, entre xers e millennials..... | 31 |
| Quadro 3.5. Resultados teste t das diferenças na da escala e dimensões da QVT entre homens e mulheres | 32 |
| Quadro 3.6. Resultados teste t nas diferenças para a dimensão 1. Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, entre homens e mulheres..... | 33 |
| Quadro 3.7. Resultados teste t das diferenças na escala e dimensões da QVT entre trabalhadores com filhos e sem filhos | 35 |
| Quadro 3.8. Resultados teste t das diferenças dos itens da dimensão 3.relações sociais e justiça no trabalho, entre trabalhadores com filhos e sem filhos..... | 36 |
| Quadro 3.9. Resultados teste t nas diferenças dos itens da dimensão 5.trabalho e lazer, entre trabalhadores com filhos e sem filhos | 36 |
| Quadro 3.10. Resultados teste t das diferenças nos itens da dimensão 6. Condições de trabalho, entre trabalhadores com filhos e sem filhos | 37 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.2.1. <i>Representação cronológica do período que define cada geração</i> | 17 |
|---|----|

Introdução

Na edição de 2019, o *World Economic Forum (WEF)* incluiu no *Global Risk Report* um capítulo exclusivamente dedicado às tensões físicas e psicológicas que afetam a Humanidade de forma generalizada. Até então, as questões do bem-estar das populações estavam implícitas nos riscos identificados, como geopolíticas e geoeconómicas, a degradação do ambiente e os desafios da quarta revolução industrial. No entanto, o declínio e valores preocupantes do bem-estar psicológico e emocional representam riscos a uma escala global com repercussões em todas as áreas da sociedade, exigindo especial atenção ao local de trabalho, onde passamos grande parte do tempo (Pfeffer, 2018).

De acordo com o *Global Risk Report (2019)*, o mundo está a tornar-se um lugar cada vez mais ansioso, infeliz e solitário. Os níveis de empatia das populações têm diminuído e os de “raiva” aumentado (Gallup, 2018). A “Era da Raiva” (Mishra, 2017), como foi denominado o período atual, apresenta elevados riscos políticos e sociais. A “raiva” está associada à perda de status e de identidade de grupo, fruto da forte polarização do mercado de trabalho e do crescimento tecnológico observados nos últimos anos. O relatório indica que as experiências negativas vividas diariamente pelas populações têm crescido e aponta como principais causas o estado da saúde mental, o aumento da violência, a pobreza e a solidão, o impacto das tecnologias nas experiências sociais e as condições de trabalho.

Estima-se que, a nível mundial, 700 milhões de pessoas sofram de distúrbios mentais e os dados são sobretudo preocupantes nas faixas etárias mais jovens e nos países do Ocidente (Patel & Saxena, 2014), um estudo recente no Reino Unido, mostra que, entre 2009 e 2017, as ausências por motivo de doença física reduziram 15%, enquanto as ausências relacionadas com a saúde mental aumentaram 5% (Stevenson, 2017). Nem todos os problemas de saúde mental são causados pelo local de trabalho, mas compete aos empregadores e entidades reguladoras certificarem-se de que as condições de trabalho não se tornam um causador e agravante dos mesmos.

A tecnologia é outra das causas de stress no trabalho. Novos sistemas permitem controlar facilmente os trabalhadores dando origem a sistemas mais eficazes, sobretudo à custa de um aumento de sobrecarga de trabalho causando problemas físicos e psicológicos. No entanto, quando vistos como um indicador de desconfiança, os sistemas de controlo podem afetar negativamente a produtividade (Frey, 1993). A automação tem permitido reduzir o número de tarefas repetitivas e monótonas de muitos trabalhadores, contudo, a perspetiva de automação e o seu possível impacto negativo tem sido registada pela *World Health Organization (WHO)* como causa de stress desde 1959 (WEF, 2019).

Todos estes fenómenos e mudanças afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A linha que separa a vida laboral da vida pessoal é cada vez menos clara, com e-mails de trabalho a serem respondidos muito antes e depois do horário de trabalho. As famílias têm de conciliar vários empregos com o cuidar das crianças, gerir a logística de comutação e ainda prestar apoio aos familiares idosos. Por todas estas razões, o equilíbrio entre a vida pessoal e a laboral tem sido, de forma crescente, o elemento mais exigido no trabalho (Mercer, 2019). Nos Estados Unidos, 50% dos trabalhadores dizem estar “frequentemente ou sempre exaustos devido ao trabalho” (Seppala & King, 2017). No Reino Unido, os prazos e exigências irrealistas foram identificadas, pelos trabalhadores, como a principal causa de stress no trabalho (O’Connor, 2017).

A QVT é cada vez mais reconhecida como uma das principais preocupações políticas pelos organismos internacionais, tal como mostram a Agenda do Trabalho Digno da *International Labour Organization* (ILO) e as políticas de qualidade do trabalho da União Europeia. Em 2019, num trabalho conjunto, entre o Eurofound e o ILO, o relatório *Working conditions in a global perspective* chama a atenção para os dados preocupantes relacionados com as condições de trabalho, sobretudo no que diz respeito às diferenças de género, horas de trabalho, insegurança no emprego e exposição a riscos.

Segundo este relatório, as mulheres continuam a ganhar significativamente menos do que os homens e, em geral, a trabalhar mais horas. A insegurança no trabalho é generalizada e pelo menos 30% refere estar num emprego sem perspetivas de carreira. A exposição a riscos físicos é ainda frequente em todos países, sendo os mais comuns os movimentos repetitivos de mãos e braços. Os longos dias de trabalho (com mais de 48 horas por semana) são ainda uma prática comum para mais de um terço dos trabalhadores. Em geral, verificam-se grandes diferenças na qualidade do trabalho, em todos os países, refletindo a diferente natureza do trabalho entre sectores, profissões e locais de trabalho (Eurofound & ILO, 2019).

O efeito da crise pandémica, provocada pelo vírus SARS-CoV-2, na segurança financeira, habitação, desemprego e isolamento social dos indivíduos levou a um aumento dos desafios emocionais e psicológicos em todo o mundo (Statista, 2021). No que respeita à vida laboral, um estudo recente sobre a adaptação para o trabalho remoto e a utilização excessiva da plataforma digital *Zoom*, Bailenson (2021), explica que a interação virtual é mais difícil de gerir do que a presencial, contribuindo para aumentar os níveis de stress, ansiedade e cansaço cognitivo.

Segundo a Teoria da Troca Social de Blau (1964), uma relação de trabalho positiva tem efeitos recíprocos no comportamento dos trabalhadores, que responderão com maior colaboração, maior envolvimento em ações de cidadania, mais energia (Ryan & Deci, 2000), menor absentismo, menor turnover e maior dedicação cognitiva, que pode ter

impacto em processos de inovação (Fredrickson & Bragian, 2003), contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Nos Estados Unidos, o estudo anual sobre as “100 melhores empresas para trabalhar” mostram que existe uma correlação positiva entre as atitudes dos trabalhadores e a performance financeira da empresa, com benefícios para a marca, retenção e atração de talentos (Fulmer et al., 2003).

Segundo o relatório da Atómico (2017), *The State of European Tech*, o sector tecnológico é aquele que, na Europa, está a criar empregos mais rapidamente, em comparação com os outros sectores. A era industrial, que impulsionou o movimento da QVT, deu lugar à era tecnológica. Contudo, não existem evidências na literatura de que o aumento de empregos nesta área, caracterizada pela sua vertente global (através da interligação de sistemas e informação e redes) e de diversidade geracional, seja acompanhado por uma preocupação efetiva com a QVT.

Atendendo ao panorama atual e às preocupantes tendências crescentes, anteriormente descritas, é fundamental que o tema da QVT, seja uma prioridade para as organizações. Tendo como base o inventário sobre a QVT, utilizado por Rafael (2014), instrumento validado em Portugal, o objetivo deste estudo exploratório é recolher informação sobre a perceção das pessoas, que trabalham no sector das tecnologias de informação, ou empresas intensivas em tecnologia, em relação à QVT, nomeadamente, quais as dimensões da QVT mais (menos) valorizadas pelos trabalhadores. O segundo objetivo é comparar a perceção de QVT entre as gerações predominantes no mercado de trabalho, isto é, entre a geração X e a geração *Millennial*. Pretende-se também averiguar se existem diferenças nas perceções com base no género, situação familiar e nacionalidade.

Neste sentido, este estudo pretende contribuir para que as empresas do sector tecnológico, ou empresas intensas em tecnologia possam adotar medidas no âmbito da QVT dos trabalhadores, ajustadas às características dos trabalhadores nomeadamente idade, ciclo de vida, género e situação familiar.

1. Qualidade de Vida no Trabalho

A origem do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não é consensual na literatura. Segundo Chiavenato (2002), as conclusões resultantes da *Experiência de Hawthorne*, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, estão na origem do Movimento da Escola das Relações Humanas, nos anos 50 do século XX. Esta experiência permitiu concluir que a produtividade é determinada por normas sociais e expectativas grupais e não apenas pela capacidade física do trabalhador ou o nível de especialização na tarefa. O comportamento do indivíduo é influenciado pelo grupo e a empresa passa a ser vista como uma organização social, composta por grupos informais, cuja estrutura, nem sempre coincide com a organização formal. Permitiu também verificar que o reconhecimento, aprovação social e participação dos trabalhadores contribuem para o aumento da motivação e que as sanções sociais são por vezes mais influentes do que as recompensas materiais.

Outros autores consideram que apenas na década de 70 se pode realmente falar em QVT. Durante os anos 60, o interesse na humanização do trabalho e na melhoria das condições de trabalho ganharam maior destaque dentro das organizações (Saklani, 2004). Este fenómeno deveu-se por um lado ao aumento da escolarização dos trabalhadores, mas também graças às iniciativas de investigadores sociais, sindicatos e governantes (Fernandes, 1996).

Apesar dos governos escandinavos terem sido pioneiros nas políticas de melhoria de condições de trabalho e direitos dos trabalhadores, foi do outro lado do Atlântico, no final dos anos 60, que a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” foi utilizada pela primeira vez (Goode, 1989, como citado em Kierman & Knutson, 1990). O programa de Qualidade de Vida no Trabalho e Reformas de Trabalho, na *General Motors*, criado com o objetivo de avaliar a satisfação dos trabalhadores e a sua relação com a produtividade, tornou-se o primeiro passo para uma participação mais ativa dos trabalhadores nas decisões sobre as condições de trabalho (Martel & Dupuis, 2006).

Em 1973, nos Estados Unidos da América, foi criado o Conselho Internacional para a Qualidade de Vida no Trabalho, com o objetivo de promover a investigação e a troca de informação sobre saúde mental no trabalho. Contudo, devido aos interesses dos diferentes grupos organizacionais, não foi possível encontrar uma definição clara e objetiva do construto. Dependendo da organização, o construto era relacionado com a motivação dos trabalhadores ou com a segurança no local de trabalho. Assim sendo, Lawler (1975, como citado em Martel & Dupuis, 2006) sugere que a satisfação com o trabalho, o stress e as tensões derivadas do trabalho devem fazer parte da definição do conceito. Apesar de

considerar a dimensão de satisfação no trabalho, na avaliação da QVT, o autor defende que os dois construtos não devem ser confundidos.

A distinção entre QVT e satisfação no trabalho nem sempre é unânime na literatura. Sirgy, et al. (2001), associam a QVT à satisfação das necessidades do trabalhador e defendem que a mitigação das mesmas gera satisfação no trabalho. No entanto, esta abordagem baseada nas necessidades, tem sido alvo de críticas na comunidade científica (Laar et al., 2007).

Neste sentido, e dadas as inúmeras definições do construto ao longo do tempo, em meados dos anos 80, Nadler e Lawler (1983) chamaram a atenção para a falta de consenso e disparidades na utilização do termo QVT. Os autores temiam que o conceito rapidamente se tornasse uma “cura para todos os males” e uma moda passageira. Opinião igualmente defendida por Sashkin e Burke (1987), que referem que a QVT assume diferentes significados dependendo da pessoa, ou do papel que esta desempenha dentro da organização, pois está relacionada com os valores e as competências. Apesar da preocupação expressa pelos autores, o construto de QVT continuou a evoluir ao longo do tempo como se pode ver no quadro 1.1.

A nível institucional, desde o Tratado de Roma, em 1957, que a melhoria das condições de trabalho são um objetivo claro da União Europeia. Passados 50 anos, no Tratado de Lisboa, as boas condições de trabalho são reconhecidas como um pré-requisito para o desenvolvimento de uma economia competitiva, assente num crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Atualmente, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais dedica 6 dos seus 20 princípios à promoção de condições de trabalho justas: emprego seguro e adaptável; salários; informações sobre as condições de emprego e proteção em caso de despedimento; diálogo social e participação dos trabalhadores; equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada; ambiente de trabalho são, seguro e bem adaptado e proteção dos dados. Ainda assim, a União Europeia reconhece a necessidade de um enfoque renovado nas condições de trabalho e na qualidade do emprego (Eurofound, 2021).

Segundo o Eurofound (2021), o trabalho sustentável é aquele que permite alcançar condições de vida e de trabalho que apoiem as pessoas no seu envolvimento e permanência no trabalho, ao longo de uma vida profissional prolongada. Nesse sentido, a qualidade do trabalho contribui para o desenvolvimento económico e social, muito para além do crescimento puramente económico.

As boas condições de trabalho têm consequências vantajosas para os trabalhadores, organizações e sociedade. Estas estão associadas a melhor saúde e bem-estar dos indivíduos, assim como a níveis mais elevados de motivação, envolvimento, aprendizagem e desempenho. Uma mão-de-obra mais saudável permite reduzir o impacto nos serviços de saúde pública e despesas associadas. Adicionalmente, contribui para mitigar o desafio

demográfico que a Europa enfrenta. Com o envelhecimento populacional, é necessária a participação de uma maior percentagem da população em idade ativa no mercado de trabalho. Apenas possível se os trabalhadores estiverem de boa saúde, capazes e motivados para permanecerem no trabalho por mais tempo (Eurofound, 2021).

Quadro 1.1. *Evolução de definições de QVT*

| Autor | Definição de QVT |
|--------------------------|---|
| Nadler e Lawler (1983) | Refere-se às características e condições de trabalho. As dimensões centrais são a melhoria do bem-estar dos trabalhadores e o aumento da produtividade |
| Lau e May (1998) | As estratégias, operações e ambiente de trabalho que têm como objetivo a melhoria das condições de trabalho e a eficácia organizacional e que têm impacto direto na satisfação dos trabalhadores |
| Sirgy, et al (2001) | Refere-se à satisfação das diferentes necessidades do trabalhador, geradas no contexto laboral, que quando colmatadas geram satisfação com o trabalho. |
| Lau, et al. (2001) | Ambiente de trabalho favorável que apoia e promove o nível de satisfação dos trabalhadores, proporcionando recompensas, segurança no emprego e oportunidades de crescimento na carreira. |
| Serey (2006) | Oportunidade para exercer os seus talentos e capacidades, para superar desafios e enfrentar situações que exigem independência, iniciativa e autonomia. |
| Rethinam e Ismail (2008) | Ambiente de trabalho que apoia e promove a saúde e bem-estar dos trabalhadores, segurança no emprego, satisfação profissional, desenvolvimento de competências e equilíbrio entre a vida profissional e não profissional dos trabalhadores. |
| Grote e Guest (2017) | “Conjunto coerente de políticas e práticas informadas pela investigação que visam melhorar a emancipação e o bem-estar dos trabalhadores” |

Nota. Adaptado de Rekhi & Palki (2019) e Grote e Guest (2017)

Apesar de não existir, na literatura, consenso em relação à origem do construto ou à definição do mesmo, os vários autores concordam que QVT é um construto complexo e multidimensional que se refere ao bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho, no sentido em que o trabalho deve ser uma experiência gratificante e satisfatória (Rafael,

2014). Fazem parte da QVT dimensões físicas, psicológicas, sociais e ambientais, que por serem subjetivas e acompanharem as necessidades laborais contemporâneas não podem ser consideradas universais nem eternas (Gayathiri et al., 2013).

Abordagens e Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

As diferentes perspectivas do construto QVT estão refletidas na seleção dos critérios e dimensões que cada autor considera mais relevantes para medir a QVT (Easten & Laar, 2018). Os primeiros modelos de QVT foram operacionalizados, nas décadas de 70 e 80, por autores como Hackman e Oldham (1975), Walton (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Warr (1990). Estes modelos continuam a servir de base para novas investigações e desenvolvimentos na área. Recentemente, autores como são o caso de Hsu e Kernohan (2006), Sirgy, et al. (2001), Grote e Guest (2017) e Easton e Van Laar (2018) têm colocado a temática novamente na ordem do dia, sugerindo novos modelos e abordagens, de forma a adaptar a problemática aos desafios atuais.

Apesar de ter sido um dos primeiros modelos de QVT a ser definido, o modelo desenvolvido por Walton (1975) continua a ser bastante relevante aos dias de hoje (Grote & Guest, 2017). Segundo o autor, a QVT reflete a relação que existe entre as necessidades das organizações, através do desempenho de funções, e as do trabalhador em sentir-se motivado e satisfeito no contexto laboral em que se insere.

Na operacionalização do seu modelo, Walton (1975) selecionou oito dimensões que devem ser consideradas ao avaliar a QVT: 1. Compensação justa e adequada; 2. Condições de trabalho (segurança e saúde); 3. Oportunidades de utilizar e desenvolver capacidades; 4. Oportunidades de crescimento, avanço e desenvolvimento na carreira; 5. Integração social na empresa; 6. Constitucionalismo; 7. Equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida e 8. Relevância Social (Walton, 1975).

Grote e Guest (2017) defendem que é tempo de renovar o foco da investigação e propõem um ajuste nas dimensões de QVT. Os autores analisam a evolução do tema QVT e concluem que a literatura foi acompanhando as alterações económicas e sociais globais. Nos anos 60 e 70, o movimento de QVT oferece um modelo inicial para a elaboração de políticas e práticas de gestão, resultantes da investigação interdisciplinar das ciências sociais, com exemplos úteis para a sua aplicação. A partir dos anos 90, a investigação tem sido conduzida com focos disciplinares cada vez mais apertados e adotando pressupostos de compatibilidade dos interesses individuais e organizacionais demasiado otimistas (de acordo com os autores), limitando o seu impacto político. De forma a melhorar a ação política e normativa nesta área, os investigadores devem assumir que trabalhadores e organizações têm perspectivas opostas relativamente à QVT.

Como abordagem futura, Grote e Guest (2017) sugerem que sejam tomados em consideração tanto os desenvolvimentos relevantes na sociedade, como os avanços na investigação. Os autores alertam também para a necessidade dos investigadores de QVT (re)aprenderem a criar impacto político e trabalharem para uma agenda de investigação interdisciplinar, centrada nas partes interessadas e orientada para a intervenção.

Neste sentido, e tendo por base o modelo de QVT de Walton (1975), Grote e Guest (2017) propõem a introdução de dois critérios adicionais: 9. Proatividade Individual e o 10. Trabalho Flexível (quadro 1.2). Estas duas novas dimensões pretendem dar resposta às alterações verificadas na sociedade atual. Aquando da criação do movimento da QVT, o sector dominante era o da manufatura. Atualmente, o sector dos serviços predomina em todos os países industriais avançados e como tal a autonomia e a iniciativa individual ganham espaço. Para além disso, a evolução tecnológica impulsionou a criação de várias formas de trabalho flexível (Grote & Guest, 2017).

A proatividade individual enfatiza o desejo e os benefícios do exercício da iniciativa pessoal (Parker et al., 2010), o que exige que as organizações ofereçam aos trabalhadores um nível de controlo ajustado sobre o seu trabalho, garantindo o seu bem-estar mas sem transferir toda a responsabilidade para os trabalhadores. Por outro lado, o trabalho flexível considera disposições que permitem ao trabalhador escolher quando e onde trabalhar. Apesar do foco principal destes critérios ser o bem-estar dos trabalhadores, Grote e Guest (2017) salientam que, do ponto de vista prático, é desejável considerar os interesses tanto do indivíduo como da organização para maximizar os benefícios mútuos.

Igualmente, considerando o modelo de Walton (1975), Rafael (2014) propõe uma análise à QVT utilizando seis grandes dimensões: 1. características do trabalho/emprego, formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais; 2. carreira: promoção, reconhecimento e componente económica; 3. relações sociais e justiça no trabalho; 4. equilíbrio trabalho/família; 5. trabalho e lazer; 6. condições de trabalho. O autor estuda o tema utilizando duas escalas de medida, a frequência e a importância das dimensões da QVT. O autor relaciona a QVT com várias variáveis com interesse para os indivíduos e para as organizações e constata que quanto maior a frequência de práticas de QVT, maior é a satisfação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, maior é o compromisso profissional e menor a intenção de turnover.

As agências internacionais, reconhecendo a importância da qualidade do trabalho para o bem-estar dos trabalhadores e sucesso das empresas, têm de igual forma contribuído para o desenvolvimento de modelos de avaliação da QVT. O Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho (IECT), realizado desde 1991, é um instrumento que tem sido adaptado ao longo dos tempos e permite aos investigadores analisar os possíveis efeitos das mudanças no mundo laboral sobre a QVT. Assim como, monitorizar o progresso das

condições de trabalho e analisar a sua ligação com resultados sobre o equilíbrio entre trabalho e vida privada, o empenho dos trabalhadores, e a saúde e bem-estar no trabalho (Eurofound, 2019).

Quadro 1.2. *Lista de critérios de QVT*

| Critério | Descrição |
|--|--|
| Compensação justa e adequada | Remuneração que respeite os valores mínimos socialmente determinados e os padrões de justiça; salário igual para trabalho equivalente. |
| Condições de trabalho (segurança e saúde) | Promoção de trabalho e ambiente de trabalho saudáveis. |
| Oportunidades de utilizar e desenvolver capacidades | Trabalhos que promovem o desenvolvimento de competências, a capacidade de decisão e a identidade da tarefa. |
| Oportunidades de crescimento, avanço e desenvolvimento na carreira | Trabalhos que promovem a empregabilidade e oportunidades para o desenvolvimento pessoal. |
| Integração social na empresa | Clima organizacional positivo e segurança psicológica; acomodando a diversidade. |
| Constitucionalismo | Respeito e proteção dos direitos dos trabalhadores e mecanismos de representação dos trabalhadores. |
| Equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida | Preocupação adequada com o equilíbrio das exigências dos diferentes domínios da vida. |
| Relevância Social | Aderência a práticas socialmente responsáveis na organização. |
| Proatividade Individual | Apoio à iniciativa pessoal sem transferência indevida de riscos de emprego para o trabalhador. |
| Trabalho Flexível | Esquemas de trabalho flexíveis para fazer a ponte entre os interesses organizacionais e dos trabalhadores. |

Nota. Fonte Grote e Guest (2017)

Neste sentido, a Eurofound desenvolveu um quadro de avaliação da qualidade do emprego, assente num conceito multidimensional e que considera sete dimensões da qualidade do trabalho: 1. Ambiente físico, 2. Intensidade e ritmo do trabalho, 3. Qualidade do tempo de trabalho, 4. Ambiente social, 5. Competências e desenvolvimento, 6. Perspetivas e 7. Rendimentos (Eurofound, 2021).

Os resultados do relatório *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework* (Eurofund, 2021), mostram que, de forma geral, a qualidade do emprego, nos países da União Europeia, tem vindo lentamente a melhorar. Porém, nem todos os trabalhadores beneficiam de igual forma desta melhoria. A igualdade de género e a diferença de idades continuam a ser uma preocupação. No caso desta última, a fase do ciclo da vida em que os indivíduos se encontram, apresenta diferentes desafios que devem ser tidos em conta. Também o tipo de relação laboral continua a ser um forte preditor de condições de trabalho mais ou menos favorecidas. Os avanços tecnológicos têm contribuído para aumentar a complexidade em assegurar condições de trabalho justas para todos e a digitalização tem-se mostrado ambígua, se por um lado ajuda a resolver algumas questões de qualidade do emprego, por outro, cria novos desafios.

Em síntese, a QVT continua a ser um tema central tanto para os organismos internacionais que estudam as condições de trabalho, como para a academia (quadro 1.3.).

Quadro 1.3. *Dimensões utilizadas em diferentes instrumentos para medir a QVT*

| Rafael (2014) | Grote e Guest (2017) | Eurofound (2021) |
|---|---|--------------------------------------|
| 1. Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais | 3.Oportunidades de utilizar e desenvolver capacidades | 5. Competências e desenvolvimento |
| 2. Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica | 4.Oportunidades de crescimento, avanço e desenvolvimento na carreira | 6. Perspetivas |
| 3. Relações sociais e justiça no trabalho | 1.Compensação justa e adequada 8.Relevância Social 5.Integração social na empresa 6.Constitucionalismo | 7. Rendimentos 4. Ambiente social |
| 4. Equilíbrio trabalho/família | 7.Equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida | 3. Qualidade do tempo de trabalho |
| 5. Trabalho e lazer | | 1. Ambiente físico |
| 6. Condições de trabalho | 2.Condições de trabalho (segurança e saúde) 9.Proatividade Individual 10.Trabalho Flexível | 2. Intensidade e ritmo do trabalho |

Nota. Adaptado de Rafael (2014); Grote e Guest (2017) e Eurofound (2021)

Quando comparando as práticas de QVT preconizadas por Guest (2017), com as dimensões adotadas por Rafael (2014) e pelo Eurofund (2021), é possível constatar que não existe uma sobreposição total das mesmas. Contudo, os três instrumentos utilizam indicadores comuns, agrupados de forma distinta. Como se pode ver no quadro 1.3., o estudo sobre a QVT tem incidido nas seguintes dimensões: formação, desenvolvimento de competências e características do trabalho; carreira e rendimentos; relações sociais; equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida e condições de trabalho. As diferenças encontradas estão relacionadas com a flexibilidade e proatividade (Grote & Guest, 2017), sugeridas recentemente e com a intensidade e ritmo de trabalho medidos pela Eurofund (2021), relevantes para muitos sectores de atividade como a indústria ou a agricultura.

Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar e GRH

A QVT e o bem-estar são temas do âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Apesar de alguns autores considerarem que o tema, em especial no que diz respeito ao bem-estar, tem sido bastante negligenciado pela investigação (Kaufman, 2012; Guest, 2017), existem diversas razões que justificam a necessidade urgente da GRH colocar maior foco na QVT. Para além do contexto externo, abordado na introdução, caracterizado atualmente por um forte declínio do bem-estar dos trabalhadores, a ética é outra das razões.

A ética, porque é a coisa certa a fazer, deveria ser suficiente para que mais atenção fosse dedicada a este tema. No entanto, esta não é por si só uma razão que motive as organizações a adotarem práticas e políticas de bem-estar e QVT. Aliás, segundo Guest (2017), os interesses dos trabalhadores são muitas vezes descurados pela GRH que, na maioria dos casos, apenas age para amenizar o impacto dos problemas decorrentes. Daí a importância da legislação na relação de trabalho, para que a ética seja um elemento presente na regulação entre as partes.

Segundo o ILO (p.1), “*Workplace Wellbeing relates to all aspects of working life, from the quality and safety of the physical environment, to how workers feel about their work, their working environment, the climate at work and work organization*”. Os efeitos do bem-estar no trabalho refletem-se diretamente no êxito de uma organização, pois trabalhadores motivados são mais produtivos, são menos propensos a cometer erros, registam menos acidentes de trabalho e apresentam taxas de absentismo menores (Pereira & Bernhardt, 2004).

Uma das consequências da negligência do bem-estar no trabalho, em termos psicossociais, é o fenómeno de *burnout* dos trabalhadores. Em 2019, a WHO, passou a considerar o *burnout*, vulgarmente designado de esgotamento, como um problema de

saúde relacionado especificamente com o trabalho. Segundo a definição, “*Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed*” (WHO, 2019, p.4). O impacto do trabalho moderno na saúde, qualidade de vida e do bem-estar dos trabalhadores tem sido alvo de estudos por diversos autores (Maslach & Leuter, 2008; Aronsson et al., 2017)

Nos últimos 30 anos, a tendência no domínio da GRH tem sido adoção dos sistemas de trabalho de elevado desempenho (HPWS - *High Performance Work Systems*) (Iverson et al., 2008). Os HPWS, são conjuntos articulados de práticas de RH que procuram desenvolver competências, motivação e criar oportunidades para que os trabalhadores se envolvam e participem no trabalho. No entanto, de acordo com os resultados da investigação, estas práticas demonstraram-se eficazes sobretudo para aumentar o desempenho dos trabalhadores e o retorno financeiro (Boxall & Macky, 2009), mas podendo contribuir para o aumento dos níveis de stress (Jensen et al., 2013).

Neste sentido, considerando a centralidade que a investigação, no âmbito da GRH, tem dado aos resultados económicos, em detrimento dos humanos e sociais, Guest (2017) propõe um modelo de GRH, que segundo o autor, dá prioridade às práticas destinadas a melhorar o bem-estar e a criar uma relação positiva de trabalho. A relação positiva de trabalho, no seu modelo, tem por base quatro princípios fundamentais: a aceitação das diferenças de interesses entre empregadores e trabalhadores, o elevado nível de confiança entre as partes, a perceção de justiça e o sentimento do trabalhador de ser ouvido.

Como base de pesquisa, Guest (2017), oferece uma lista de práticas de GRH, que contribuem para o bem-estar dos trabalhadores (quadro 1.4.). As práticas são agrupadas em quatro grupos principais: *A. Investimento nos Trabalhadores; B. Proporcionar envolvimento no trabalho; C. Ambiente Físico e Social Positivos; D. Voz; e E. Suporte Organizacional.*

Como referido anteriormente, a Teoria da Troca Social de Blau (1964) refere a importância de uma relação de trabalho positiva pois os trabalhadores respondem de forma recíproca com maior envolvimento e colaboração.

Quadro 1.4. *Conjunto de práticas para promover o bem-estar no trabalho, classificadas por grupos*

| Grupo | Práticas de Recursos Humanos |
|-------|--|
| A | Investimento nos Trabalhadores <ul style="list-style-type: none">- Recrutamento e Seleção;- Formação e Desenvolvimento;- <i>Mentoring</i> e Carreira; |
| B | Proporcionar envolvimento no trabalho <ul style="list-style-type: none">- Desenho de trabalhos autónomos e desafiantes;- Disponibilização de Informação e <i>Feedback</i>;- Utilização de Competências; |
| C | Ambiente Físico e Social Positivos <ul style="list-style-type: none">- Saúde e Segurança como prioridade;- Gestão de Igualdade de Oportunidades e Diversidade;- Tolerância Zero ao Assédio e <i>Bulling</i>;- Interação social obrigatória e opcional;- Compensação coletiva justa e pagamento base elevado;- Segurança no emprego / empregabilidade; |
| D | Voz <ul style="list-style-type: none">- Comunicação extensiva nos dois sentidos;- Questionários ao trabalhador;- Representação coletiva; |
| E | Suporte Organizacional <ul style="list-style-type: none">- Gestão participativa/apoiante;- Práticas e clima envolventes;- Acordos de trabalho flexíveis e amigos das famílias;- Gestão de desempenho com intuito de desenvolvimento; |

Nota. Adaptado de Guest (2017)

QVT e as melhores empresas para trabalhar

O *Great Place to Work* “é a autoridade global para a construção, sustentação e reconhecimento de culturas dos lugares de trabalho de alta confiança e elevado desempenho” (Great Place to Work, 2020). Baseada em mais de 30 anos de pesquisa e de dados recolhidos a milhões de trabalhadores no mundo inteiro, a consultora é responsável por produzir, anualmente, a Lista dos Melhores Lugares para trabalhar em Portugal.

Com base em inquéritos aos trabalhadores, o *Great Place to Work* analisa a cultura, clima e as práticas de recursos humanos das empresas em avaliação e reconhece aquelas onde os trabalhadores se sentem mais envolvidos, desafiados e realizados.

A avaliação feita às empresas baseia-se no *Trust Index* e no *Culture Audit*. O *Trust Index* é um questionário que agrupa 58 afirmações em 5 dimensões diferentes: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. O *Culture Audit* analisa as práticas e políticas de *employee experience* em 9 áreas diferentes: Contratar e Acolher, Inspirar, Falar, Ouvir, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Celebrar e Partilhar.

Segundo o *Great Place to Work*, as empresas classificadas como os Melhores Lugares para Trabalhar apresentam um retorno financeiro mais elevado e mais sólido, menor rotatividade dos trabalhadores, maior satisfação e fidelização dos clientes quando comparada com os seus competidores diretos. Constatam ainda que, ambientes de trabalho baseados na confiança são propícios a inovação, maior resiliência e eficiência.

Para além do *ranking* anual das *Melhores Lugares para Trabalhar*, o *Great Place to Work* atribui ainda prémios sociais a 5 empresas que se destacam nas categorias de: Igualdade de género; Liderança; Responsabilidade Social das Organizações (RSO) e Sustentabilidade; Saúde e Bem-estar; Atração de Jovens talentos.

Contudo, este ranking continua a levantar algumas questões. Num trabalho académico recente (Sadio, 2019), baseado na análise de entrevistas, publicadas pela HR Magazine (2020), a 8 das empresas portuguesas que fazem parte do ranking “Top 25 Melhores Lugares para Trabalhar em 2020”, pelo *Great Place to Work*, e utilizando conjunto de práticas para promover o bem-estar no trabalho de Guest (2017) (quadro 1.5.), foi possível concluir o seguinte:

1) As práticas mais implementadas inserem-se no grupo E - Suporte Organizacional, sendo que a mais referida foi o *Feedback*;

2) As práticas menos referidas pertencem aos grupos de A- Investimento nos Trabalhadores, B- Proporcionar envolvimento no trabalho e D- Voz;

3) Muitas vezes as empresas referem-se a práticas relacionadas com a saúde e bem-estar, mas as suas práticas traduzem-se em benefícios financeiros (por exemplo a participação de ginásios), que podem ou não traduzir-se numa prática de Saúde e Bem-Estar.

4) A posição mais elevada no ranking não está associada a um conjunto mais completo e variado de práticas potenciadoras de bem-estar. Neste estudo, a empresa com a posição mais baixa, a posição 24^o, foi aquela que referiu uma maior diversidade de práticas de RH.

Quadro 1.5. *Análise das práticas mencionadas por 8 das empresas classificadas como Melhores Lugares para Trabalhar*

| Lugar Ranking | Sector | Grupo(s) de práticas RH identificadas |
|---------------|---|---|
| 2º | Comércio e Retalho | C - Ambiente Físico e Social Positivos E - Suporte Organizacional |
| 5º | Tecnologias Informação | A – Investimento nos Trabalhadores C - Ambiente Físico e Social Positivos E - Suporte Organizacional |
| 11º | Farmacêutico | B- Proporcionar envolvimento no trabalho C - Ambiente Físico e Social Positivos E - Suporte Organizacional |
| 12º | Tecnologias Informação // Consultoria | E - Suporte Organizacional |
| 16º | Serviços Publicidade e Marketing | C - Ambiente Físico e Social Positivos |
| 18º | Tecnologias Informação | A – Investimento nos Trabalhadores E - Suporte Organizacional |
| 23º | Atividades de Consultoria Informática | D – Voz E - Suporte Organizacional |
| 24º | Tecnologia Médica Produtos Farmacêuticos | B- Proporcionar envolvimento no trabalho C - Ambiente Físico e Social Positivos D – Voz E - Suporte Organizacional |

Nota. Resultados analisados segundo as práticas de Bem-Estar de Guest (2017)

1.2. Qualidade de Vida no Trabalho e Diferenças Geracionais

Portugal é hoje o terceiro país mais envelhecido da Europa e o quinto do mundo, os demógrafos preveem que o peso da população ativa, face ao total de residentes em Portugal, diminua de forma acentuada ao longo dos próximos 10 anos. Assim sendo, Portugal será o terceiro país mais envelhecido do mundo, com implicações em todas as áreas da economia. O Fundo Monetário Internacional (FMI) prevê que em 2035, cerca de 24% da força de trabalho terá entre 55 e 64 anos (Clérigo & Alves, 2020).

O aumento da idade da reforma em diversos países, devido sobretudo ao aumento da esperança média de vida acompanhado de maior qualidade de vida, assim como as sucessivas crises económicas, têm levado ao adiamento da reforma de muitos trabalhadores (Eurostat, 2020). Por outro lado, as alterações no ensino superior, resultantes do processo de Bolonha, reduziram a maioria das licenciaturas para 3 anos (DGES) e potenciam a entrada dos jovens no mercado de trabalho. Consequentemente, as organizações são hoje constituídas por trabalhadores de diversas faixas etárias.

O tema da gestão multigeracional no mercado de trabalho tem despertado o interesse dos investigadores e consultoras, que têm procurado compreender a configuração e o comportamento dos diferentes grupos etários. No entanto, não se pode dizer que haja consenso sobre o tema. Os estudos desenvolvidos apresentam resultados que geram opiniões e posicionamentos distintos dentro da comunidade científica (Chiuzi et al., 2011).

O conceito de geração deriva da Sociologia, mais precisamente do trabalho de Karl Mannheim em *O Problema das Gerações* (1927) e segundo Kupperschmidt (2000) refere-se a um grupo de indivíduos que partilham datas de nascimento, idade, localização e eventos significativos, durante fases críticas do seu desenvolvimento. Segundo Chiuzi, et al. (2011) as gerações podem ser interpretadas como um fenómeno social, pois são o produto dos eventos históricos que influenciaram de forma profunda os valores e a visão dos seus membros sobre mundo. Referem-se a ações, comportamentos e situações ocorridas em determinadas sociedades, organizações e grupos num momento ou período histórico específico.

A operacionalização do conceito foi duramente criticada pelo demógrafo Ryder (1965), que defende que os estudos quantitativos utilizam “coortes demográficos”, baseados na data de nascimento, e não “gerações”, pois não se discute a localização ou ligação social dos indivíduos, nem a necessidade de uma resposta coordenada aos eventos históricos (Nilsen, 2014; Parry & Urwin, 2011). Apesar das críticas, é comum encontrar na literatura o termo “geração” e “coorte” ou “coorte geracional” utilizados indistintamente.

Parry e Urwin (2011) defendem que as evidências empíricas para as diferenças geracionais, nos valores face ao trabalho, são ambíguas. Segundo os autores, alguns resultados evidenciam as dissemelhanças e outros não. A maioria dos estudos realizados são transversais e não permitem diferenciar o efeito da idade e da fase da carreira das características da geração. Outra das críticas prende-se com facto de os estudos não considerarem o impacto de outras variáveis relevantes como a nacionalidade, etnia ou género. Dentro de uma geração pode existir mais heterogeneidade do que entre gerações. De forma a ultrapassar a limitação apresentada pelos estudos transversais, Rhodes (1983) sugere a utilizações de estudos longitudinais (comparando pessoas da mesma idade em diferentes períodos).

As Gerações atuais

O *Pew Research Center* (PRC) (2019) reviu recentemente os limites que definem cada geração e conclui que existem hoje nos EUA, cinco gerações distintas (Figura 2.1.): a *Silent Generation* (nascidos entre 1928-1945), os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946-1964), a *Geração X* (nascidos entre 1965-1980), a *Geração Y*, também conhecida como *Millennials*, (nascidos entre 1981-1996) e a *Geração Z* (nascidos entre 1997-2012). Note-se que a maioria dos estudos sobre gerações têm por base amostras recolhidas no EUA, o que leva a que os resultados não se possam generalizar globalmente (Festing & Schäfer, 2014).

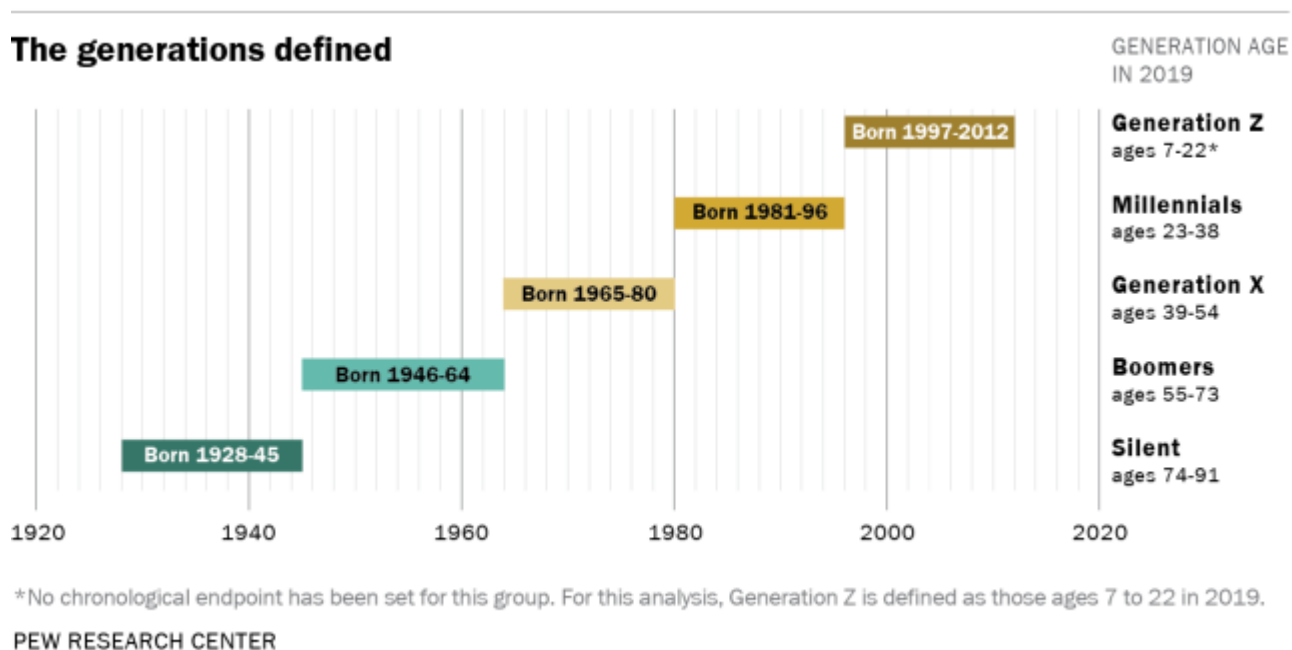


Figura 1.2.1. Representação cronológica do período que define cada geração

Nota. Fonte *Pew Research Center* (2019).

As datas ou nome de cada geração não são apresentadas de forma sistemática na literatura. Segundo Dimock (2019), os pontos de corte geracionais não são uma ciência exata e devem ser utilizados como ferramentas, de forma a permitir diversos estudos e análises. Mas, como afirma PRC, apesar de não haver uma fórmula acordada para o tempo de cada geração, os seus limites não são arbitrários e devem ser marcados de acordo com o período de influência de cada grupo.

Cada geração é influenciada por várias fontes (família, colegas, *media*, acontecimentos económicos, sociais e culturais), o que cria atitudes e traços de personalidade diferentes. Porém, as mudanças nas gerações são graduais e levam tempo até se tornarem visíveis. Geralmente, os traços característicos de uma geração só se afirmam na geração seguinte, pois os pais passam os valores aos filhos (Twenge, 2013). Apesar dos vários autores nem sempre utilizarem exatamente os mesmos períodos de nascimento para cada grupo, não divergem significativamente da descrição das características dos indivíduos que constituem os mesmos (Velooso et al., 2016).

Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)

A revisão de literatura sugere que os *Boomers* valorizam a segurança no trabalho, são leais e comprometidos com as organizações. São trabalhadores competitivos, diligentes e dedicados, com forte sentido de hierarquia. Procuram o sucesso material e o reconhecimento através da obtenção de cargos de poder e *status*. Geralmente considerados *workaholics*, têm dificuldades em equilibrar a vida pessoal e profissional. Contudo, são apontados como excelentes mentores, otimistas e capazes de construir consensos (Cavazotte et al., 2012; Comazzetto et al. 2016)

Geração X (nascidos entre 1965-1980)

Os indivíduos desta coorte, também conhecidos por *Xers*, são apontados como criativos, irreverentes, competitivos, autoconfiantes, individualistas, oportunistas, flexíveis e empreendedores. No local de trabalho, adotam uma postura mais cética e de menor lealdade às organizações, uma vez que não lhes é garantida estabilidade profissional. Acostumados à mobilidade e mudanças ao longo da carreira, são tecnicamente competentes e práticos na resolução de problemas. Valorizam a autonomia, a diversidade, os desafios e oportunidades, e necessitam de *feedback* regular. Defendem um ambiente de trabalho mais informal, com hierarquia menos rigorosa e com maior equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. (Cavazotte et al., 2012; Comazzetto et al. 2016)

Geração Y (nascidos entre 1981-1996)

Igualmente apelidados de *Millennials*, os indivíduos desta coorte são vistos como trabalhadores informais, criativos, inovadores e inconformados. Têm altas expectativas em relação ao trabalho e são movidos pela procura constante de realização e satisfação, como tal apresentam níveis elevados de rotatividade. Ao mesmo tempo, mostram dificuldades em

trabalhar em equipa, lidar com críticas e assumir responsabilidades pelas falhas ou sucessos. O apoio organizacional, assim como a pressão organizacional moderada, são importantes para esta geração que apresenta níveis de stress muito elevados. Por outro lado, a igualdade de géneros e a ação mais destacada de mulheres em posições de poder é também visível. São descritos como socialmente mais ativos e preferem trabalhar em organizações de referência em termos de ética e responsabilidade social (Cavazotte et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008).

Geração Z (nascidos entre 1997-2012)

Também conhecida como *I-generation* ou nativos digitais, esta é a mais recente geração no mercado de trabalho. A principal característica que os distingue dos demais, é o facto de serem considerados nativos digitais, pois não conhecem a vida antes da Internet. Habitados a interagir e a comunicar num mundo que está sempre ligado, através dos *tablets*, *smartphones* e redes sociais, conseguem aceder a informação de forma rápida e realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (Prensky, 2001). Esta é também a coorte com maior multiplicidade étnica e como tal o respeito pela diversidade é outra das suas características. Alguns autores recentes e consultoras consideram que esta é uma geração que valoriza empregos estáveis, em empresas com responsabilidade ética, salários altos e sobretudo o equilíbrio vida-trabalho (Bencsik et al., 2016; Workforce, 2018).

Perceções sobre Diferenças Geracionais

Atualmente, fazem parte da maioria das organizações quatro gerações distintas, o que pode representar desafios de liderança para os gestores, pois trabalhadores de diferentes gerações podem ter expectativas diferentes face ao trabalho. No entanto, esta não é uma questão unânime para os investigadores. Um dos temas mais debatidos é se as coortes geracionais desejam realmente coisas diferentes num contexto de trabalho ou se, de facto, é uma questão de diferenças percebidas que têm sido perpetuadas através de preconceitos comuns (Lester et al., 2012).

Neste sentido e para perceber até que ponto é que as gerações acreditam que são diferentes e até que ponto são realmente diferentes, Lester, et al. (2012) e Standifer e Lester (2020) desenvolveram um estudo, tendo por base a teoria da coorte geracional, em que avaliam o grau em que os trabalhadores valorizam 15 conceitos relacionados com o trabalho, agrupados em quatro dimensões: compromisso (trabalho em equipa, comunicação cara-a-cara, participação, aprendizagem contínua, diversão no trabalho e reconhecimento); natureza do trabalho (autonomia, segurança, profissionalismo e flexibilidade); tecnologia (tecnologia, comunicação por e-mail e redes sociais) e estrutura (autoridade formal e

estrutura). Os mesmos sujeitos fornecem também as suas percepções sobre o quanto acreditam que as outras gerações valorizam estes itens.

Os resultados deste estudo, realizado pela primeira vez em 2012 e repetido em 2020, sugerem que as diferenças de percepção, entre coortes, são superiores às diferenças reais. Estas descobertas vão de encontro à imagem estereotipada de que trabalhadores "mais velhos" são rígidos e inflexíveis, enquanto os trabalhadores "mais novos" são vistos como irresponsáveis e reivindicativos. Contudo, comparando os dois estudos, as únicas diferenças reais, presentes em ambos, estão relacionadas com os valores de aprendizagem contínua (mais valorizada por *Xers* e *Millennials*), profissionalismo (mais valorizada por *Boomers* e *Xers*), e diversão no trabalho (mais valorizada por *Xers* e *Millennials*) (Standifer & Lester, 2020).

Diversidade Geracional e Valores Face ao Trabalho

As organizações são consideradas mais saudáveis quanto mais gerações estiverem representadas, possibilitando que as suas vantagens e desvantagens se equilibrem, através do intercâmbio de abordagens, experiências e novas ideias. Nas organizações onde a força de trabalho pertence maioritariamente a uma geração, poderá existir uma grave distorção, onde os membros do grupo se convencem uns aos outros de que tomam as decisões certas, não deixando espaço para questões ou dúvidas sobre as suas decisões (Bencsik et al., 2016). Apesar das muitas semelhanças entre gerações, são as suas diferenças que contribuem para as mudanças organizacionais e culturais.

A integração geracional é um dos grandes desafios dos Recursos Humanos (RH). É essencial saber gerir as diferenças, conhecer as motivações e adaptar as políticas em vigor, de forma a, por um lado atrair e reter talento de cada geração e por outro dar resposta e tirar partido do melhor que cada geração aporta à organização.

No quadro 1.2.1. são apresentadas as diferenças geracionais relativamente a duas das áreas de RH, nomeadamente, a área de incentivos e a área de desenvolvimento e formação. É possível verificar que os incentivos e a forma como se desenvolvem e adquirem novo conhecimento é distinta entre os grupos, por exemplo, enquanto para a geração X o status e o materialismo funcionam como incentivos, no caso da geração Y a autonomia, a competição e a auto-realização são mais eficazes. Da mesma forma, a geração X prefere uma aprendizagem mais flexível, mais curta e interativa, enquanto a geração Z prefere aprender informalmente com base nos seus interesses (Bencsik et al., 2016).

Quadro 1.2.1. Tipos de Incentivos/Motivação e Desenvolvimento e Formação de acordo com as características atribuídas a cada geração

| | Incentivos/ Motivação | Desenvolvimento e Formação |
|--------------------|--|---|
| <i>Baby Boomer</i> | Oportunidades de promoção, novos percursos, local de trabalho fixo | Sistema de educação tradicional, experiência |
| <i>Geração X</i> | Status, Materialismo | Flexível, tempo de aprendizagem mais curto, formações interativas |
| <i>Geração Y</i> | Autonomia, oportunidade de tomar decisões, competição, auto-realização | Rápido, individual, baseado em TI, alternativo |
| <i>Geração Z</i> | Remuneração imediata, liberdade, não-compromisso | Com base no interesse, aprendizagem informal |

Nota. Adaptado de Bencsik, et al. 2016

Segundo um estudo recente da consultora *Ernst & Young* (2020), que envolveu 1300 trabalhadores portugueses, existem diferenças nos fatores que motivam e caracterizam as diferentes gerações no local de trabalho. Os resultados deste estudo apresentam algumas semelhanças com a literatura anteriormente apresentada, nomeadamente a valorização da segurança no trabalho, a lealdade e o comprometimento para com as organizações, assim como o forte sentido de hierarquia dos *Boomers* (1946-1960): “As características desta geração, no que diz respeito ao risco, refletem-se neste estudo. Sair da empresa atual no próximo ano não faz parte dos planos desta geração. Revelam ser mais conservadores, pois apenas uma pequena minoria valoriza um ambiente de trabalho mais informal.” (Ernst & Young, 2020, p.8).

Relativamente aos *Xers* (1961-1979), os resultados do estudo evidenciam a sua postura de menor lealdade à organização, procura de novos desafios oportunidades, assim como maior equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional: “O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um dos fatores que mais valorizam, contrariando a característica de workaholic geralmente associada a esta geração. A maioria dos participantes desta geração encontra-se insatisfeito com o seu pacote de benefícios, referindo ainda que o fator remuneração é um motivo que levaria uma parte significativa dos participantes a abraçar um novo projeto profissional.” (Ernst & Young, 2020, p.9).

De acordo com o estudo, as características mais importantes para *Millennials* (1980-1995) são o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o reconhecimento. Para além desta característica, são mencionadas outras referidas anteriormente, nomeadamente, o facto de serem trabalhadores criativos, inovadores, inconformados e com altas expectativas em relação ao trabalho: “Destacando-se das gerações “antecessoras”, o investimento na

formação e desenvolvimento surge como um dos principais fatores motivacionais. Adicionalmente, apenas uma minoria considera que a função que desempenha lhe permite desenvolver as suas competências. Só um número reduzido de participantes se sente desafiado profissionalmente, o que pode representar um fator de desmotivação” (Ernst & Young, 2020, p.9).

Por último, em relação à *Geração Z* (nascidos entre 1996-atualidade) é possível encontrar, em comum com a literatura acima apresentada, a importância dada à estabilidade profissional e aos salários altos: “Para se sentirem realizados necessitam de oportunidades de crescimento e remuneração adequada” (Ernst & Young, 2020, p.10)

Apesar deste estudo, da consultora *Ernst & Young* (2020), relatar algumas diferenças entre as características e motivações, de cada uma das gerações, é possível verificar que existem também vários fatores que as aproximam. “Um bom ambiente de trabalho, uma boa relação com as chefias e a colaboração entre colegas, são aspetos em que todas as gerações estão alinhadas. O desenvolvimento profissional é valorizado por todas as gerações, tanto ao nível de investimento na formação, como na importância de ter constantemente novos desafios profissionais” (Ernst & Young, 2020, p.12).

Relativamente ao ambiente de trabalho informal, e apesar de amplamente difundido e implementado, as diferentes gerações não o valorizam tanto quanto se refere. A *Ernst & Young* (2020) verificou também que, ao contrário do esperado, são as gerações seniores quem mais valoriza a inovação tecnológica e o papel social e ambiental das empresas. Transversal a todas as gerações é o facto de trabalhadores com filhos valorizarem a autonomia e sem filhos valorizarem as oportunidades de crescimento.

Como é possível verificar, pelos estudos apresentados, a abordagem e os resultados das investigações relacionadas com as diferenças entre gerações nas expectativas e valores face ao trabalho estão longe de ser consensuais. Contudo, a integração geracional deverá ser parte da agenda dos Recursos Humanos.

Em síntese, a temática dos conflitos geracionais não é nova nem consensual. Como se pode verificar pela revisão de literatura, a academia não é unânime em afirmar que as características das coortes, face aos valores do trabalho, se devem ao facto de pertencerem a determinada geração. A falta de consenso é visível pelos diferentes nomes, datas e características identificadas para cada umas das gerações. Por outro lado, este é um tema bastante explorado e divulgado pelas consultoras, que procuram assim encontrar novas formas de organização do trabalho, melhorar a retenção e motivação dos trabalhadores.

Neste sentido, surgem as seguintes questões de investigação:

- Identificar as práticas de QVT mais valorizadas pelos trabalhadores, de empresas intensivas em tecnologia;

- Averiguar se existem diferenças nas práticas de QVT, valorizadas pelos trabalhadores das gerações X (*Xers*) e Y (*Millennials*);
- Averiguar se existem diferenças nas práticas de QVT valorizadas por homens e mulheres;
- Averiguar se existem diferenças nas práticas de QVT valorizadas por trabalhadores com diferentes situações familiares (com e sem filhos).
- Identificar as práticas de QVT que os trabalhadores mais valorizam na sua organização e as que gostariam de ver implementadas no futuro.

2. Metodologia

A investigação empírica exploratória, realizada no âmbito desta dissertação, utilizou uma amostra de conveniência de 202 trabalhadores de empresas intensas em tecnologia, nomeadamente três empresas multinacionais, cujas atividades estão relacionadas com o desenvolvimento e suporte de tecnologia, a operar há vários anos em Portugal. A amostra é composta por 93 homens e 109 mulheres, com mais de 18 anos de idade e de diferentes nacionalidades (81.2% de nacionalidade Portuguesa).

Como se pode verificar no quadro 2.1., a idade da maioria dos respondentes situa-se entre os [25-40] anos (59.4%). Esta faixa etária é composta maioritariamente por mulheres, enquanto na faixa etária seguinte, [41-56], se verifica a situação contrário, ou seja, é composta por mais homens do que mulheres. Relativamente à situação familiar dos respondentes, a maior parte não tem filhos (53%) e a maioria dos trabalhadores com filhos são homens. Uma vez que se trata de empresas multinacionais, o instrumento foi divulgado a trabalhadores de diferentes nacionalidades. Contudo, a percentagem de respondentes estrangeiros é apenas de 18.8%.

Quadro 2.1. *Caracterização Sociodemográfica da Amostra*

| Características | Homens | | Mulheres | | Total | |
|--------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | <i>n</i> | % | <i>n</i> | % | <i>n</i> | % |
| Idade | | | | | | |
| 18-24 | 2 | 2.2% | 2 | 1.8% | 4 | 2.0% |
| 25-40 | 43 | 46.2% | 77 | 70.6% | 120 | 59.4% |
| 41-56 | 47 | 50.5% | 28 | 25.7% | 75 | 37.1% |
| >=57 | 1 | 1.1% | 2 | 1.8% | 3 | 1.5% |
| Situação Familiar | | | | | | |
| Sem Filhos | 41 | 44.1% | 66 | 60.6% | 107 | 53.0% |
| Com Filhos | 52 | 55.9% | 43 | 39.4% | 95 | 47.0% |
| Nacionalidade | | | | | | |
| Portuguesa | 76 | 81.7% | 88 | 80.7% | 164 | 81.2% |
| Não Portuguesa | 17 | 18.3% | 21 | 19.3% | 38 | 18.8% |

Relativamente às perguntas abertas a amostra é de 159 respondentes, na sua maioria do sexo feminino (59%), com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos (67%), sem filhos (60%) e de nacionalidade Portuguesa (79%).

Instrumento

O instrumento utilizado, designado de “Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho”, foi inicialmente desenvolvido como versão para investigação com o objetivo de avaliar a importância da QVT (Rafael & Lima, 2007a). Após uma primeira versão os autores tiveram necessidade de reformular o instrumento e criaram uma segunda versão do inventário (Rafael & Lima, 2008a). Este estudo considerou a última versão do mesmo.

Baseado no modelo de QVT de Walton (1975) e na análise da literatura, o inventário é composto por 60 itens, selecionados com base na análise da literatura, na análise de outros instrumentos de medida, assim como no contributo de especialistas e de estudantes em Psicologia dos Recursos Humanos. Os itens encontram-se agrupados em seis grandes dimensões (Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais; Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica; Relações sociais e justiça no trabalho; Equilíbrio Trabalho/Família; Trabalho e Lazer e Condições de Trabalho)

Para cada afirmação (item) é solicitado aos indivíduos que indiquem o grau de importância para a sua QVT (com uma escala de seis alternativas de resposta de “Nada importante” a “Muito importante”), assim como, a frequência com que os indivíduos verificam esses acontecimentos no seu local de trabalho (considerando uma escala de seis alternativas de resposta de “Nada frequente” a “Muito frequente”).

A análise das características metrológicas da segunda versão do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), evidencia a forte consistência interna do instrumento, apresentando coeficientes de precisão (Alfa de *Cronbach*) elevados para a escala de QVT Importância (.97) e para a escala de QVT Frequência (.95) (Rafael, 2014).

No presente estudo, os inquiridos foram convidados a responder à escala de QVT Importância. Por forma a captar melhor o contexto de trabalho das empresas intensas em tecnologia e, baseadas no sugerido por Guest (2017), foram eliminados dois itens, reformulados três e acrescentados quatro.

Os itens reformulados e adicionados visam avaliar a proatividade individual e trabalho flexível (Grote & Guest, 2017), o bem-estar físico e psicológico (Guest, 2017), assim como as diferenças geracionais nos valores face ao trabalho (Twenge & Campbell, 2008): *Ter oportunidade de partilhar conhecimento; Ter a opção de trabalhar remotamente; Ter controlo sobre os resultados do meu trabalho; Ter oportunidade de desenvolver novas ideias ou metodologias; Sentir que os trabalhadores de diferentes nacionalidades são respeitados; Sentir que há justiça e transparência no acesso à Informação; Ser-me proporcionado um bom seguro de saúde; Existir preocupação com o bem-estar físico dos trabalhadores e Existir preocupação com o bem-estar psicológico dos trabalhadores.*

Além das 63 questões do inventário, foram ainda acrescentadas questões sociodemográficas, nomeadamente *Sexo*, *Idade*, *Nacionalidade* e *Situação Familiar (Com ou Sem Filhos)*, assim como duas questões abertas que solicitavam aos participantes que indicassem quais as práticas de QVT que mais valorizam na sua organização e quais aquelas que gostariam de ver implementadas no futuro (anexo A).

A construção do instrumento requereu ainda a tradução do mesmo para a língua inglesa. Finda a tradução, esta foi revista por três agentes independentes de língua materna o inglês e o turco e com habilitações académicas superiores. Posteriormente, foi realizado um pré-teste do questionário, junto de uma amostra de três pessoas. O questionário foi composto por uma folha de rosto que enquadrava a problemática do estudo e os procedimentos subjacentes ao correto preenchimento, incluindo o princípio do anonimato e confidencialidade do tratamento de dados seguida pelo consentimento informado. Posteriormente, apresentavam-se as questões demográficas e as perguntas do inventário, assim como as duas questões abertas.

Procedimento

O questionário foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, de forma a tornar a acessibilidade mais prática, eficaz e sustentável. No campo da sua aplicação, recorreu-se a uma metodologia assente na promoção do estudo junto dos responsáveis de RH de três empresas multinacionais intensivas em tecnologia. Em virtude da dificuldade em obter aprovação para divulgação e aplicação do questionário junto das empresas, a determinado momento optou-se pela via dos canais digitais de comunicação (*LinkedIn*), junto de trabalhadores de empresas intensas em tecnologia. O questionário esteve disponível durante todo o mês de fevereiro.

3. Apresentação, Análise e Discussão de Dados

Neste capítulo são primeiramente analisadas as características metrológicas do instrumento, o índice de consistência interna (Alfa de *Cronbach*), bem como as medidas de tendência central e de dispersão. De seguida, são apresentados e analisados os resultados obtidos de acordo com as questões de investigação e os objetivos do presente estudo exploratório.

De modo a apurar a primeira questão de investigação, identificar as práticas de QVT mais valorizadas pelos trabalhadores de empresas tecnológicas, recorreu-se ao teste T, diferenças de médias (*t-test pairs*).

Seguidamente, averiguou-se se existem diferenças nas práticas de QVT valorizadas pelos trabalhadores de diferentes gerações, géneros e situações familiares, para tal foram realizados testes t para amostras independentes¹. Para a análise dos dados recolhidos recorreu-se ao software *IBM SPSS Statistics 26*.

A análise de conteúdo das perguntas abertas foi realizada através da codificação das respostas nas dimensões de QVT utilizadas no questionário. A partir dessa codificação foi possível criar uma análise de frequências (em forma de *ranking*), para cada variável em estudo.

Como se pode verificar no quadro 3.1, a média da escala de QVT utilizada é de 5.18, com um desvio-padrão de .62 e uma amplitude de resposta que varia de 2.33 a 6.00 (numa escala de 1 a 6). Com base nestes resultados é possível aferir que, como referido no quadro teórico, os inquiridos consideram a maioria dos itens, apresentados na escala, muito importantes para a sua QVT. É ainda visível a elevada consistência interna do instrumento utilizado ($\alpha=.95$). Os resultados obtidos neste estudo, são muito semelhantes aos obtidos por Rafael (2014) (Média=5.28; DP=.50; Amplitude 2.60 a 6.00; $\alpha=.97$).

Após verificar a consistência do instrumento, foi testada a normalidade da distribuição das respostas da escala. Recorrendo ao teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), com correção de *Lilliefors*, é possível concluir com um nível de confiança de 95% que as respostas dadas ao inventário de QVT seguem uma distribuição normal (K-S >.05).

Através da análise das médias das várias dimensões, é possível verificar que a 3. *Relações sociais e justiça no trabalho* e a 5. *Equilíbrio Trabalho – Lazer*, contêm as práticas de QVT mais valorizadas pelos respondentes, contudo, como referido anteriormente, todas as dimensões apresentam uma média elevada.

¹ Uma vez que se opera com mais de um teste t, foi utilizada a correção de Bonferroni ao longo das diversas análises para eliminar a probabilidade de erro do Tipo 1 (probabilidade de concluir incorretamente que os valores médios não são iguais).

Quadro 3.1. *Mínimo, máximo, média, desvio-padrão e consistência interna*

| | Min. | Max. | Média | DP | α |
|--|------|------|-------|-----|----------|
| Escala | 2.33 | 6.00 | 5.18 | .62 | (.95) |
| 1.Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais | 1.55 | 6.00 | 5.13 | .73 | |
| 2.Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica | 2.42 | 6.00 | 5.15 | .70 | |
| 3.Relações sociais e justiça no trabalho | 2.80 | 6.00 | 5.36 | .70 | |
| 4.Equilíbrio Trabalho/Família | 1.86 | 6.00 | 5.23 | .82 | |
| 5.Trabalho e Lazer | 1.60 | 6.00 | 5.26 | .86 | |
| 6.Condições de Trabalho | 1.22 | 6.00 | 5.07 | .80 | |

Para averiguar se as médias das diferentes dimensões da QVT eram significativamente diferentes, fez-se a comparação entre as dimensões, teste T à diferença de médias (*T-test pairs*)². Resultados revelam que existem diferenças significativas entre as dimensões 1. *Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais* e 3. *Relações sociais e justiça no trabalho* ($t[201]=-5.12$; $p<.007$), entre 2. *Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica* e 3. *Relações sociais e justiça no trabalho* ($t[201]=-5.08$; $p<.007$) e entre 3. *Relações sociais e justiça no trabalho* e 6. *Condições de Trabalho* ($t[201]=7.23$; $p<.007$). Assim como, entre 4. *Equilíbrio Trabalho/Família* e 6. *Condições de Trabalho* ($t[201]=3.61$; $p<.007$) e entre 5. *Trabalho e Lazer* e 6. *Condições de Trabalho* ($t[201]=4.44$; $p<.007$).

Nas comparações entre as restantes dimensões não foram encontradas diferenças significativas. Podendo concluir-se que as dimensões mais valorizadas são as relações sociais e de justiça no trabalho, assim como o equilíbrio entre/ vida pessoal e trabalho.

Relativamente aos resultados da análise dos dados qualitativos (anexo B), obtidos através da pergunta sobre “*Quais as práticas de QVT que mais valoriza na sua organização?*”, as respostas mais frequentes enquadram-se na dimensão 1. *Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais*. Dentro desta dimensão destacam-se principalmente a flexibilidade e o teletrabalho, que tal como sugeridas por Grote & Guest (2017), refletem a necessidade de maior iniciativa individual, autonomia e flexibilidade, (“*Flexibilidade de horários, trabalho remoto, respeito pelo horário de trabalho*”), (“*Flexibilidade de horário, trabalho remoto, autonomia na realização de tarefas*”). Práticas inseridas nesta dimensão foram igualmente as mais mencionadas como resposta à segunda questão aberta sobre “*Qual a prática de Qualidade de Vida no Trabalho que gostaria de ver implementada na sua organização?*”.

² Considerou-se o intervalo de confiança (I.C.) de 99.3% com correção de *Bonferroni*

QVT e Gerações

Para a análise das diferenças entre gerações foram utilizadas as seguintes coortes demográficas: *Baby Boomers* [1946-64], *Geração X* [1965-80], *Geração Y* ou *Millennials* [1981-96] e *Geração Z* [1997-2012] (Parry & Urwin, 2011; Pew Research Center, 2019). Dado o reduzido número de participantes da geração *Baby Boomers* e *Z* foram apenas consideradas para análise as gerações *X* (*Xers*) e *Y* (*Millennials*). Nos participantes da *Geração X*, 61.5 % são do sexo masculino e 84.6% têm filhos. Relativamente à *Geração Y*, 67.3% são do sexo feminino e 76.6% não têm filhos.

De modo a averiguar se existem diferenças nas práticas de QVT, valorizadas pelos *Xers* e *Millennials*, foram realizados testes *t* para amostras independentes. Através da análise das diferenças das médias é possível testar se as coortes geracionais valorizam (ou não) dimensões diferentes da QVT.

O quadro 3.2 mostra que as médias observadas para os *Millennials* são superiores às observadas para os *Xers* e com um desvio padrão menor para todas as dimensões da QVT. No entanto, as diferenças observadas só são estatisticamente significativas para as dimensões carreira ($M_{Xers}=4.93$; $M_{Millennials}=5.28$; $t[128]=3.35$; $p<.007$) e relações sociais ($M_{Xers}=5.15$; $M_{Millennials}=5.49$; $t[129]=3.25$; $p<.007$). Os resultados mostram que os *Millennials* atribuem maior importância, do que os *Xers*, às práticas de QVT relacionadas com a carreira, que inclui promoção, reconhecimento e componente económica e as práticas relacionadas com as relações sociais e justiça no trabalho.

Quadro 3.2. Resultados teste *t* das diferenças na escala e dimensões da QVT entre *Xers* e *Millennials*

| | <i>Xers</i> | | <i>Millennials</i> | |
|---|-------------|-----|--------------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| Escala | 5.28 | .51 | 5.02 | .74 |
| 1.Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais: | 5.17 | .59 | 5.04 | .90 |
| 2.Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica | 5.28** | .58 | 4.93** | .80 |
| 3.Relações sociais e justiça no trabalho | 5.49** | .60 | 5.15** | .80 |
| 4.Equilíbrio Trabalho/Família | 5.31 | .76 | 5.10 | .90 |
| 5.Trabalho e Lazer | 5.39 | .73 | 5.05 | 1.01 |
| 6.Condições de Trabalho | 5.18 | .69 | 4.89 | .92 |

Nota: ** $p<.007$; IC= 99.3%

No quadro 3.3., os resultados revelam que, dentro da dimensão 2. *Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica*, as práticas mais valorizadas pelos *Millennials*, comparativamente aos *Xers*, são: “Saber que o meu esforço é reconhecido” ($M_{Xers}=5.01$; $M_{Millennials}=5.56$; $t[119]=4.22$; $p<.004$), “Ter possibilidade de progredir economicamente na carreira”, ($M_{Xers}=5.63$; $M_{Millennials}=5.14$; $t[200]=4.08$; $p<.004$), e “Saber que posso ser promovido” ($M_{Xers}=4.72$; $M_{Millennials}=5.41$; $t[116]=4.19$; $p<.004$).

Quadro 3.3. Resultados teste *t* das diferenças dos itens da dimensão 2. Carreira, promoção, reconhecimento e componente económica, entre *Xers* e *Millennials*

| | Xers | | Millennials | |
|---|--------|------|-------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| 26. Saber que o meu esforço é reconhecido | 5.56** | .735 | 5.01** | 1.12 |
| 29. Ter possibilidade de progredir economicamente na carreira | 5.63** | .618 | 5.14** | .94 |
| 30. Saber que posso ser promovido | 5.41** | .827 | 4.72** | 1.31 |

Nota: ** $p<.006$; IC= 99.4%

Estes resultados estão em linha com diversos estudos, que defendem que a remuneração e o progresso na carreira representam fatores importantes para os *Millennials* (Andrade & Westover, 2018; Ng et al, 2010). A necessidade de reconhecimento, feedback constante e elogios podem ser consequências do aumento da auto-estima e do narcisismo apontados aos *Millennials* (Twenge & Campbell, 2013). Contudo, os vários autores referem que, embora as promoções sejam muito importantes para os *Millennials*, estes querem-nas com o mínimo esforço (Ng et al, 2010; Twenge & Campbell, 2008). Esta incoerência está de certa forma patente nos resultados deste estudo, uma vez que o item, da dimensão Carreira, que registou a média mais baixa foi: “Ocupar um lugar de maior responsabilidade” ($M_{Xers}=4.45$; $M_{Millennials}=4.40$).

A análise de conteúdo às questões abertas (anexo B), reforça os resultados obtidos na análise qualitativa. Quando questionados sobre a valorização de práticas de QVT implementadas atualmente na sua organização, a dimensão 2. *Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica*, surge para os *Millennials* em 5º lugar. No entanto, quando questionados sobre quais as práticas de QVT que gostariam de ver implementadas no futuro, esta dimensão surge em 2º lugar (“Salários mais justos; mais incentivos para além do salário; clara definição de progressão de carreira”, *Millennial*). Para os *Xers*, as 6. *Condições de Trabalho* ocupam o 2º lugar das práticas de QVT que gostariam de ver implementadas (“better working tools e.g. new laptops/ monitor”),

(“Promover actividades de bem-estar durante o horário de trabalho [massagens, ioga, workshops]”).

Relativamente à dimensão 3. *Relações Sociais e Justiça no Trabalho* (quadro 3.4.), os *Millennials* valorizam mais do que os *Xers*: “Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados” ($M_{Xers}=5.17$; $M_{Millennials}=5.65$; $t[200]=3.13$; $p<.005$), “Sentir que os trabalhadores de diferentes nacionalidades são respeitados” ($M_{Xers}=5.09$; $M_{Millennials}=5.58$; $t[118]=3.31$; $p<.005$), “Sentir que há justiça e transparência no acesso à Informação” ($M_{Xers}=5.10$; $M_{Millennials}=5.52$; $t[118]=3.54$; $p<.005$), “Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional” ($M_{Xers}=5.13$; $M_{Millennials}=5.69$; $t[200]=3.99$; $p<.005$) e “Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção” ($M_{Xers}=5.00$; $M_{Millennials}=5.51$; $t[112]=3.97$; $p<.005$).

Quadro 3.4. Resultados teste t dos valores para a dimensão 3. *Relações sociais e justiça no trabalho, entre Xers e Millennials*

| | Xers | | Millennials | |
|---|--------|-----|-------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| 37.Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados | 5.52** | .80 | 5.10** | 1.11 |
| 38.Sentir que os trabalhadores de diferentes nacionalidades são respeitados | 5.58** | .76 | 5.09** | 1.16 |
| 39. Sentir que há justiça e transparência no acesso à Informação | 5.65** | .69 | 5.17** | 1.06 |
| 40.Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional | 5.51** | .73 | 5.00** | 1.08 |
| 41.Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção | 5.69** | .67 | 5.13** | 1.12 |

Nota: ** $p<.005$; IC=99.5%

Dentro desta categoria é possível observar que os *Millennials* valorizam, mais do que os *Xers*, sobretudo a vertente de justiça e igualdade de oportunidades. Esta característica é identificada por vários autores que defendem que esta geração é mais inclusiva, de mente aberta (Omilion-Hodges & Sugg, 2019) e com fortes valores éticos (Twenge & Campbell, 2013). O sentido de justiça e a ética representam temas críticos, sobretudo quando relacionados com os estilos de liderança. O líder deve ser alguém de elevado caráter moral, capaz de inspirar e modelar o comportamento dos trabalhadores (Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

Relativamente à análise qualitativa (anexo B), é visível a elevada importância da dimensão 3. *Relações sociais e justiça* no trabalho para ambas as gerações. Apesar de

extensamente referidas como práticas mais valorizadas nas organizações atuais, os resultados mostram que tanto os *Millennials* como os *Xers*, gostariam de ver implementadas práticas de QVT adicionais relativamente a esta dimensão (“*Mais transparência nas oportunidades de promoção. Valorizar mais as competências e não as amizades. Haver o mesmo tratamento entre todos os colaboradores*”, *Millennial*).

QVT e Género

O quadro 3.5. mostra que as médias entre homens e mulheres, para a escala, apresentam diferenças estatisticamente significativas, onde é visível que as mulheres atribuem maior importância às práticas de QVT, identificadas neste estudo, do que os homens ($M_{\text{Homens}}=5.04$; $M_{\text{Mulheres}}=5.30$) com $t[200]=-3.13$; $p<.007$). Esta diferença é igualmente significativa para a dimensão referente às características do emprego e formação ($M_{\text{Homens}}=4.94$; $M_{\text{Mulheres}}=5.28$) com $t[200]=-3.41$; $p<.007$), onde novamente as mulheres apresentam uma média mais elevada.

Quadro 3.5. Resultados teste *t* das diferenças na escala e dimensões da QVT entre homens e mulheres

| | Homens | | Mulheres | |
|--|--------|-----|----------|-----|
| | Média | DP | Média | DP |
| Escala | 5.04** | .63 | 5.30** | .58 |
| 1.Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais | 4.94** | .79 | 5.28** | .63 |
| 2.Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica | 5.03 | .62 | 5.24 | .75 |
| 3.Relações sociais e justiça no trabalho | 5.23 | .70 | 5.48 | .70 |
| 4.Equilíbrio Trabalho/Família | 5.13 | .83 | 5.32 | .81 |
| 5.Trabalho e Lazer | 5.15 | .93 | 5.35 | .80 |
| 6.Condições de Trabalho | 4.90 | .83 | 5.21 | .74 |

Nota: ** $p<.007$; IC=99.3%

Dentro da dimensão 1. *Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais* (Quadro 3.6.), estão incluídas diferentes práticas de QVT relacionadas com a organização do trabalho, mas aquelas a que as mulheres atribuíram maior importância do que os homens foram: “*Ter oportunidade de desenvolver competências profissionais*” ($M_{\text{Homens}}=5.14$; $M_{\text{Mulheres}}=5.57$; $t[155]=-3.27$; $p<.0025$), “*Ter oportunidade de adquirir formação profissional*” ($M_{\text{Homens}}=4.72$;

$M_{\text{Mulheres}}=5.35$; $t[200]=-4.07$; $p<.0025$), “Ter oportunidade de aplicar a formação que adquirir” ($M_{\text{Homens}}=4.52$; $M_{\text{Mulheres}}=5.12$); $t[200]=-3.88$; $p<.0025$), “Ter oportunidades para mostrar as minhas competências” ($M_{\text{Homens}}=4.81$; $M_{\text{Mulheres}}=5.36$; $t[200]=4.17$; $p<.0025$), “Fazer reciclagens para me manter atualizado”, ($M_{\text{Homens}}=4.54$; $M_{\text{Mulheres}}=5.21$); $t[200]=-4.27$; $p<.0025$), “Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções”, ($M_{\text{Homens}}=4.72$; $M_{\text{Mulheres}}=5.21$; $t[200]=-3.19$; $p<.0025$) e “Ter a opção de trabalhar remotamente” ($M_{\text{Homens}}=4.67$; $M_{\text{Mulheres}}=5.24$; $t[166]=-3.17$; $p<.0025$).

Quadro 3.6. Resultados teste *t* nas diferenças para a dimensão 1. Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, entre homens e mulheres

| | Homens | | Mulheres | |
|--|--------|------|----------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| 9.Ter oportunidade de desenvolver competências profissionais | 5.14** | 1.08 | 5.57** | .71 |
| 10.Ter oportunidade de adquirir formação profissional | 4.72** | 1.26 | 5.35** | .93 |
| 12. Ter oportunidade de aplicar a formação que adquiri | 4.52** | 1.13 | 5.12** | 1.08 |
| 14. Ter oportunidades para mostrar as minhas competências | 4.81** | 1.09 | 5.36** | .79 |
| 15. Fazer reciclagens para me manter atualizado | 4.54** | 1.27 | 5.21** | .97 |
| 16. Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções | 4.72** | 1.25 | 5.21** | .93 |
| 18. Ter a opção de trabalhar remotamente | 4.67** | 1.38 | 5.24** | 1.01 |

Nota: ** $p<.0025$; IC=99.75%

Como se pode verificar pela análise da diferença entre géneros, a formação, o desenvolvimento de competências e a empregabilidade são mais valorizados pelas mulheres do que pelos homens. Este resultado pode relacionar-se com os dados apresentados no relatório SDG 5 (Sustainable Development Goals) para a Igualdade de Géneros (Eurostat, 2021). O relatório revela que, apesar do número de mulheres que concluíram o ensino superior ser superior ao número de homens, a taxa de emprego das mulheres licenciadas é inferior. O que significa que, embora as mulheres tenham uma instrução elevada, o fosso entre os sexos inverte-se assim que os jovens diplomados entram no mercado de trabalho, onde é mais provável que os homens diplomados encontrem emprego. Esta diferenciação é ainda mais notória no acesso a cargos de liderança.

Num artigo publicado na *HR Magazine*, Frith (2017) concluiu que os homens têm maior probabilidade de receber formação no trabalho do que as mulheres. Segundo o autor, uma realidade que se reflete na maioria dos países da EU, com exceção da Lituânia, onde a diferença percentual é a favor das mulheres. O artigo refere ainda que os trabalhadores que receberam formação relacionada com o trabalho tinham 54% mais probabilidades conseguir um novo emprego ou tinham sido promovidos nos últimos cinco anos, indicando que as mulheres poderiam ser preteridas no que diz respeito à progressão na carreira.

Segundo o Eurofund (2021), a segregação de género nos mercados de trabalho persiste e a qualidade do trabalho experienciada por homens e mulheres difere em muitos aspetos, mesmo em ocupações semelhantes ou na mesma ocupação. A generalização das remunerações variáveis, como pagamentos baseados no desempenho (da empresa ou individuais), que as mulheres recebem com menor frequência do que os homens, pode estar a contribuir para aumentar o fosso das disparidades salariais entre homens e mulheres.

O mesmo relatório refere ainda que as mulheres continuam a ser as grandes prejudicadas em termos de perspetivas de carreira, provavelmente ligado aos efeitos das interrupções de carreira das mulheres e da disponibilidade de tempo de trabalho para cuidar de crianças ou outros dependentes. Desde 2005, a percentagem de homens que consideram que o seu emprego oferece boas perspetivas de progressão na carreira tem sido sempre mais elevada do que a das mulheres (Eurofund, 2021).

Relativamente a uma maior valorização do trabalho remoto, pelas mulheres face aos homens, esta pode ser explicada pela visão tradicional do papel dos géneros na sociedade, em que é esperado que a mulher adapte o seu trabalho às exigências familiares (Singley & Hynes 2005). Neste sentido, estudos anteriores mostraram que o teletrabalho pode aumentar a satisfação das mulheres com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, permitindo que às mulheres mantenham-se em posições de elevada exigência e disponibilidade (Chung & Van der Lippe, 2018).

Contudo, o Eurofund (2021) alerta que a possibilidade de trabalhar a qualquer hora e em qualquer lugar aumenta o risco de fronteiras confusas entre a vida profissional e a vida não profissional. A flexibilidade horária e física, quando combinada com elevados níveis de exigência, aumenta a intensidade do trabalho e nesse caso, a autonomia pode passar de um ativo a um passivo.

Na análise qualitativa (anexo B), relativa às práticas mais valorizadas na organização atual, não foram encontradas diferenças entre homens e mulheres. Contudo, ao analisar quais as práticas de QVT que gostariam de ver implementadas no futuro é possível verificar que existem diferenças entre géneros. As mulheres gostariam de ver implementadas mais práticas da dimensão 2. *Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica,*

enquanto os homens gostariam de ver implementadas mais práticas relacionadas com 6. *Condições de trabalho* (“*Sistema de incentivos e recompensas financeiras e não financeiras*”), (“*Métodos que potenciem a mobilidade física dos trabalhadores. Ex: standing desks, locais de trabalho no solo [sem cadeiras]*”).

QVT e Situação Familiar

Ao testar se trabalhadores com filhos e sem filhos valorizam práticas QVT distintas (quadro 3.7.), os resultados mostram diferenças significativas nas médias das dimensões 3. *Relações Sociais* ($M_{\text{SemFilhos}}=5.51$; $M_{\text{Filhos}}=5.20$; $t[170]=3.09$; $p<.007$), 5. *Trabalho e Lazer* ($M_{\text{SemFilhos}}=5.24$; $M_{\text{Filhos}}=4.88$; $t[200]=2.97$; $p<.007$) e 6. *Condições de Trabalho* ($M_{\text{SemFilhos}}=5.42$; $M_{\text{Filhos}}=5.07$); $t[200]=3.25$; $p<.007$).

Quadro 3.7. *Resultados teste t das diferenças na escala e dimensões da QVT entre trabalhadores Com Filhos e Sem Filhos*

| | Sem filhos | | Com filhos | |
|---|------------|-----|------------|-----|
| | Média | DP | Média | DP |
| Escala | 5.27 | .54 | 5.08 | .69 |
| 1.Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais: | | | | |
| 2.Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica | 5.23 | .62 | 5.06 | .77 |
| 3.Relações sociais e justiça no trabalho | 5.51** | .58 | 5.20** | .79 |
| 4.Equilíbrio Trabalho/Família | 5.22 | .78 | 5.25 | .86 |
| 5.Trabalho e Lazer | 5.42** | .76 | 5.07** | .94 |
| 6.Condições de Trabalho | 5.23** | .68 | 4.88** | .87 |

Nota: ** $p<.007$; IC=99.3%

É ainda possível especificar, para cada uma destas três dimensões, quais as práticas consideradas mais importantes pelos trabalhadores sem filhos relativamente aos com filhos (quadro 3.8.). Na dimensão das relações sociais, foram encontradas diferenças significativas para os itens: “*Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados*” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.54$; $M_{\text{Filhos}}=5.16$; $t[200]=2.91$; $p<.005$), “*Sentir que os trabalhadores de diferentes nacionalidades são respeitados*” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.65$; $M_{\text{Filhos}}=5.09$; $t[149]=4.18$; $p<.005$), “*Sentir que há justiça e transparência no acesso à Informação*” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.66$; $M_{\text{Filhos}}=5.23$; $t[153]=3.49$; $p<.005$), “*Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional*” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.51$; $M_{\text{Filhos}}=5.08$; $t[164]=3.36$; $p<.005$) e

“Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.67$; $M_{\text{Filhos}}=5.24$; $t[148]=3.35$; $p<.005$).

Quadro 3.8. Resultados teste *t* das diferenças dos itens da dimensão 3. Relações sociais e justiça no trabalho, entre trabalhadores com filhos e sem filhos

| | Sem filhos | | Com filhos | |
|--|------------|-----|------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| 37. Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados | 5.54** | .83 | 5.16** | 1.05 |
| 38. Sentir que os trabalhadores de diferentes nacionalidades são respeitados | 5.65** | .67 | 5.09** | 1.14 |
| 39. Sentir que há justiça e transparência no acesso à Informação | 5.66** | .64 | 5.23** | 1.05 |
| 40. Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional | 5.51** | .72 | 5.08** | 1.05 |
| 41. Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção | 5.67** | .64 | 5.24** | 1.10 |

Nota: ** $p<.005$; IC=99.5%

Já na dimensão 5. Trabalho e Lazer foi no item “Ter tempo para estar com os meus amigos” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.42$; $M_{\text{Filhos}}=4.97$; $t[200]=3.75$; $p<.01$) que se registaram diferenças de médias significativas (quadro 3.9.)

Quadro 3.9. Resultados teste *t* nas diferenças dos Itens da dimensão 5. Trabalho e Lazer, entre trabalhadores com filhos e sem filhos

| | Sem filhos | | Com filhos | |
|---|------------|------|------------|-------|
| | Média | DP | Média | DP |
| 52. Ter tempo para estar com os meus amigos | 5.42** | .847 | 4.88** | 1.175 |

Nota: ** $p<.01$; IC=99.9%

Por último, relativamente às condições de trabalho (quadro 3.10), é possível verificar que as diferenças estão registadas nos seguintes itens: “Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.46$; $M_{\text{Filhos}}=5.06$; $t[200]=2.93$; $p<.006$), “Existir preocupação com o bem-estar físico dos trabalhadores” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.42$; $M_{\text{Filhos}}=4.97$; $t[176]=3.40$; $p<.006$) e “Existir preocupação com o bem-estar psicológico dos trabalhadores” ($M_{\text{SemFilhos}}=5.61$; $M_{\text{Filhos}}=5.05$; $t[153]=4.31$; $p<.006$).

Quadro 3.10. *Resultados teste t das diferenças nos itens da dimensão 6. Condições de Trabalho, entre trabalhadores com filhos e sem filhos*

| | Sem filhos | | Com filhos | |
|--|------------|-----|------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| 59.Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho | 5.46** | .83 | 5.06** | 1.08 |
| 61.Existir preocupação com o bem-estar físico dos trabalhadores | 5.42** | .82 | 4.97** | 1.07 |
| 62.Existir preocupação com o bem-estar psicológico dos trabalhadores | 5.61** | .67 | 5.05** | 1.09 |

Nota: ** $p < .006$

Os resultados da análise *Situação Familiar* mostram que os trabalhadores sem filhos valorizam as relações de justiça mais do que os trabalhadores com filhos. Esta conclusão vem reforçar os resultados anteriores, relativos às diferentes gerações, pois 88.8% dos respondentes sem filhos são *Millennials*. O facto da maioria dos respondentes sem filhos pertencerem à geração mais jovem tem igualmente influência nas restantes duas dimensões valorizadas por estes trabalhadores.

Segundo os resultados, os trabalhadores sem filhos são aqueles que mais valorizam o equilíbrio trabalho lazer. Como referido por Twenge & Campbell (2008), o número de jovens trabalhadores sem filhos que exigem horários flexíveis e se revoltam contra longas horas de trabalho, tem aumentado. Por último, o bem-estar no local trabalho, em especial da saúde mental, que como referido na introdução, afeta de forma crescente as camadas mais jovens, é também mais valorizada pelos trabalhadores sem filhos do que pelos trabalhadores com filhos.

A análise qualitativa (anexo B) das práticas de QVT em vigor atualmente confirma este resultado, ainda que a diferença entre os respondentes sem filhos e com filhos seja ligeira. Contudo, relativamente às práticas de QVT que mais gostariam de ver implementadas, os trabalhadores sem filhos referem mais práticas relacionadas com a dimensão 2. *Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica (2º)*, (“*bom salário e condições adicionais*”). Já os trabalhadores com filhos referem mais práticas relacionadas com a dimensão 3. *Relações sociais, especialmente eventos de socialização (“Passeios ao ar livre organizados e pagos pela empresa”)*.

QVT e Nacionalidade

Uma vez que o estudo incide sobre trabalhadores de empresas intensas em tecnologia, cuja vertente internacional é cada vez mais uma realidade, procurou-se ainda averiguar se os trabalhadores de nacionalidade portuguesa valorizavam práticas de QVT distintas dos trabalhadores de nacionalidade não portuguesa. Contudo, os resultados dos testes não paramétricos de *Mann-Whitney*, mostram que as diferenças encontradas nas médias não são estatisticamente significativas, pelo qual podemos constatar que os trabalhadores de nacionalidade portuguesa e estrangeiros valorizam de forma semelhante as práticas de QVT apresentadas neste estudo.

Porém, a análise qualitativa das perguntas abertas (anexo B) evidencia algumas diferenças entre os respondentes de nacionalidade portuguesa e estrangeira. Relativamente às práticas de QVT em vigor, os trabalhadores de nacionalidade portuguesa valorizavam mais as Condições de Trabalho (3º) do que os trabalhadores estrangeiros (5º). Os trabalhadores estrangeiros são aqueles que mais referem que gostariam de ver implementadas práticas de QVT relacionadas com a dimensão 6. *Condições de Trabalho* (“... 2. *Internal Sporting facilities* 3. *Get rid of old-fashioned offices, open in flexible office everywhere*”). Enquanto os trabalhadores portugueses referem sobretudo que gostariam de ver implementadas práticas relacionadas com a 2. *Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica* (“*Melhor remuneração*”).

Conclusão

A QVT continua a ser um tema central para investigadores e organismos internacionais, com impacto direto nas organizações. O presente estudo teve como objetivo identificar quais as práticas de QVT mais valorizadas pelos trabalhadores de empresas intensivas em tecnologia. Adicionalmente, pretendeu-se averiguar se existem diferenças nas práticas de QVT, valorizadas por trabalhadores, considerando as gerações (*Xers* e *Millennials*), o género, situação familiar (com e sem filhos) e nacionalidades. Por último, procurou-se ainda identificar as práticas de QVT que os trabalhadores mais valorizam na sua organização e as que gostariam de ver implementadas no futuro.

Apesar das diferenças encontradas, é importante salientar que todas as práticas, incluídas no inventário de QVT (Rafael, 2014) foram valorizadas. Relativamente à primeira questão de investigação, os resultados sugerem que, os trabalhadores de empresas intensivas em tecnologia valorizaram mais para a sua QVT práticas ligadas às relações sociais e de justiça, assim como práticas relativas ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (incluindo vida familiar e tempo de lazer).

Analisando as diferenças nas práticas de QVT, valorizadas por trabalhadores de diferentes gerações (*Xers* e *Millennials*), os resultados são coincidentes com os de estudos anteriormente referidos. Como mostram os dados, os *Millennials* atribuíram mais importância, do que os *Xers*, às práticas ligadas à progressão de carreira e às relações sociais e de justiça. Numa análise mais detalhada, é possível verificar que, dentro da dimensão carreira, as práticas mais valorizadas são o reconhecimento, a progressão e as recompensas financeiras. Estes resultados vão de encontro às características associadas aos *Millennials*, muitas vezes vistos como trabalhadores com elevadas expectativas, para quem a remuneração e o progresso na carreira representam fatores importantes. Assim como a necessidade de reconhecimento, elogios e feedback constante, associada ao aumento da auto-estima e do narcisismo apontados a esta geração (Twenge & Campbell, 2013).

Quanto à maior valorização da dimensão relações sociais pelos *Millennials*, relativamente aos *Xers*, esta verifica-se sobretudo nas práticas ligadas à diversidade, de justiça e igualdade de oportunidades. Mais uma vez, esta é identificada como uma característica desta geração, considerada mais inclusiva, de mente aberta e com fortes valores éticos (Omlion-Hodges & Sugg, 2019; Twenge & Campbell, 2013). Valores estes que têm influência na forma como avaliam os seus líderes e escolhem as empresas para as quais trabalhar.

Considerando a análise de géneros, sobre se existem diferenças nas práticas de QVT valorizadas por homens e mulheres, este estudo indica que as mulheres atribuem mais importância do que os homens às práticas relacionadas com as características do trabalho, formação e desenvolvimento. Dentro desta ampla dimensão, destacam-se as práticas associadas ao desenvolvimento e utilização de competências, à formação e ao teletrabalho. Os resultados são consistentes com o Eurofund (2021), que indica que, apesar da taxa de mulheres a concluir o ensino superior ser superior à dos homens, os homens têm mais facilidade em aceder ao mercado de trabalho, em especial, aos cargos de liderança, e a ações de formação Frith (2017).

Paralelamente, as mulheres continuam a ser as mais prejudicadas na progressão de carreira como consequência das interrupções e disponibilidade de tempo para cuidar de crianças ou outros dependentes. Neste sentido e de acordo com alguns estudos (Chung & Van der Lippe, 2018), a atribuição de maior valor ao teletrabalho, por parte das mulheres, surge precisamente desta visão tradicional do papel dos géneros na sociedade. Comparativamente, os homens atribuem mais importância, do que as mulheres, a práticas relacionadas com as condições de trabalho, nomeadamente, as condições físicas e ergonómicas do local de trabalho, assim como o acesso a equipamento e software de qualidade.

Curiosamente, ao averiguar se existem diferenças nas práticas de QVT valorizadas por trabalhadores com diferentes situações familiares (com e sem filhos), os resultados mostram que trabalhadores sem filhos valorizam, mais do que os trabalhadores com filhos, as relações sociais e de justiça, assim como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a progressão de carreira. Numa análise mais precisa é possível verificar que as práticas de relações sociais e de justiça, mais valorizadas, correspondem às anteriormente mencionadas como mais importantes para os *Millennials*. Estes resultados podem estar relacionados com as características da amostra, pois 88.8% dos respondentes sem filhos pertencem a esta geração. Este facto ajuda também a explicar a maior valorização da progressão na carreira, como referido anteriormente, e do equilíbrio entre o trabalho e o lazer. Esta é outra característica apontada à geração mais jovem, que reclama cada vez mais o direito a “desligar” e a conseguir manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.

Em relação à questão aberta sobre as práticas de QVT atualmente implementadas e mais valorizadas pelos trabalhadores destacam-se pela frequência de respostas, a flexibilidade, o teletrabalho e a boa relação com os colegas. Enquanto, os resultados da questão sobre as práticas de QVT que gostariam de ver implementadas no futuro, as práticas mais mencionadas são a flexibilidade e a remuneração adequada. A flexibilidade neste estudo está associada à iniciativa individual, no sentido em que os trabalhadores

valorizam o controle sobre as suas tarefas, os prazos, o local de trabalho e os horários. Tal como preconizado por Grote & Guest (2017), a importância da flexibilidade para a QVT, é um reflexo das mudanças na sociedade, impulsionada pela evolução tecnológica. Porém, esta flexibilidade é acompanhada da necessidade de dispor dos recursos necessários para poder desempenhar um bom trabalho, tanto ao nível de condições de trabalho, como no acesso à informação.

Em suma, este estudo permite identificar algumas questões relevantes para a QVT dos trabalhadores de empresas intensas em tecnologia, hoje e para o futuro. Em primeiro lugar, a elevada importância, manifestada de forma consistente nas diferentes análises, do respeito pela diversidade, pela ética, pela justiça e pela transparência nas relações sociais. Adicionalmente, a análise geracional, em linha com a análise da situação familiar, revela a importância, para a geração mais jovem, por um lado, das práticas de reconhecimento, progressão de carreira e remuneração adequada, por outro, da necessidade de manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os resultados revelam ainda que é preciso continuar a trabalhar para mitigar as diferenças de género, uma vez que as mulheres são quem mais valorizou as oportunidades de formação e aquisição de novas competências, ao mesmo tempo que gostariam de ver implementadas mais práticas de remuneração e progressão de carreira. Por último, realçar que a flexibilidade e o teletrabalho ocupam um lugar de destaque na análise qualitativa tanto das práticas valorizadas nas organizações como nas que gostariam de ver implementadas. No caso destas últimas, acrescentam-se ainda a remuneração e benefícios.

Este estudo foi exploratório, porém, apresenta limitações ao nível da amostra. Como referido anteriormente, a amostra de conveniência, considerou apenas 202 trabalhadores de empresas intensivas em tecnologia, sendo o número manifestamente insuficiente para permitir a extrapolação para a população. Por outro lado, a ideia inicial, impossível de concretizar, era inquirir trabalhadores da mesma empresa, o que condicionou a análise apenas à escala da importância, excluindo a frequência, assim como a seleção das variáveis sociodemográficas a incluir no questionário, por reduzir o anonimato.

Numa análise futura, será interessante analisar a QVT utilizando, não só uma amostra mais representativa, como também variáveis complementares que permitam uma análise mais detalhada, como por exemplo, uma análise por função. Será igualmente enriquecedor complementar este estudo com uma análise qualitativa, nomeadamente com entrevistas a responsáveis de RH e a trabalhadores.

Fontes

HR Magazine. (Março Abril 2020). Vol 127, pp 43 - 73

Referências Bibliográficas

- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018, December). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., ... & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, *17*(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Atomico. (2017). *The state of european tech 2017*. <https://2017.stateofeuropeantech.com/>.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, *2*(1).
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, *8*(3).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, *19*(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Lemos, A. H. D. C., & Viana, M. D. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos Ebape. br*, *10*(1), 162-180.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari, G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, *19*(2), 579-590.
- Clerigo, P., & Alves, T. R. (2020). Nós, Portugueses - Nascer para não morrer. RTP, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, *36*(1), 145-157.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 1-17.
- DGES. *Sistema de Ensino Superior Português*. <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/sistema-de-ensino-superior-portuques>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-Millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User manual for the work-related quality of life (WRQoL) scale: A measure of quality of working life*. (2nd ed.) University of Portsmouth. <https://doi.org/10.17029/EASTON2018>
- Economic and Financial Affairs. (2018). *The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070)*. doi:10.2765/615631
- Ernst & Young. (2020) *Motivação de geração em geração*. EY Portugal. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/news/2020/pdf/ey-motivacao-de-geracao-em-geracao-2020.pdf
- Eurofound and International Labour Organization. (2019). *Working conditions in a global perspective*, Publications Office of the European Union and International Labour Organization.

- Eurostat. (2020). Ageing Europe - looking at the lives of older people in the EU. 10.2785/628105
- Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework*, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union
- Eurostat. (2021). *SDG 5 - Gender equality. Achieve gender equality and empower all women and girls*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG_5_-_Gender_equality
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), 313-332.
- Frey, B. S. (1993). Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty. *Economic Inquiry*, 31(4), 663-670.
- Frith, B. (2017). Men more likely to receive work training than women. *HR Magazine*. <https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/men-more-likely-to-receive-work-training-than-women>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel psychology*, 56(4), 965-993.
- Gallup. (2018). *Gallup 2018 global emotions report*. <https://www.gallup.com/analytics/241961/gallup-global-emotions-re-port-2018.aspx3>
- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L. (2013). Quality of work life – Linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention* (Vol.2) [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)1/Version_2/A210108.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)1/Version_2/A210108.pdf)
- Great Place to Work. *Identificamos e trabalhamos com Great Places to Work à volta do mundo há mais de 30 anos*. <https://www.greatplacetowork.pt/sobre-nos>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hsu, M. Y., & Kernohan, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of advanced nursing*, 54(1), 120-131. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03788.x>
- International Labour Organization. *Workplace well-being*. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm
- Iverson, R. D., Zatzick, C. D., & McCrae, M. M. (2008). High-performance work systems. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 393-410.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>

- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years?. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0037>
- Kiernan, W. E., & Knutson, K. (1990). Quality of work life. *Quality of life: Perspectives and issues*, 101-114.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76. 10.1097/00126450-200019010-00011
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.
- Standifer, R. L., & Lester, S. W. (2020). Actual Versus Perceived Generational Differences in the Preferred Working Context: An Empirical Study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(1), 48-70.
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Mercer. (2019). Mercer's 2019 global talent trends. <https://www.mercer.pt/our-thinking/career/global-talent-hr-trends-2019.html>
- Mishra, P. (2017). *Age of anger: A history of the present*. Penguin Books
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292.
- Nilsen, A. (2014). Cohort and generation: concepts in studies of social change from a lifecourse perspective. *Families, Relationships and Societies*, 3(3), 475-479. <https://doi.org/10.1332/204674314X14110459685627>
- O'Brien, G. E. (1986). *Psychology of work and unemployment*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070137>
- O'Connor, S. (2017). *Workplace Study Highlights Mental Health Failings*. Financial Times. <https://www.ft.com/content/fedc745e-b97c-11e7-8c12-5661783e5589>
- Omilion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2019). Millennials' views and expectations regarding the communicative and relational behaviors of leaders: Exploring young adults' talk about work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74-100.
- Patel, V., & Saxena, S. (2014). Transforming lives, enhancing communities—innovations in global mental health. *New England Journal of Medicine*, 370(6), 498-501.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Pereira, R. N., & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2(6), 51-55.
- Pew Research Center. (2019). The generations defined. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/ft_19-01-17_generations_2019/

- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Collins
- Rafael, M. (2014). Qualidade de vida no trabalho: um tema essencial da investigação e da intervenção em recursos humanos. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (1). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1899>
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2007a). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Versão experimental*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008a). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT-I/F). Versão experimental para investigação*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
- Rekhi, S., & Sharma, P. (2019). A study on quality of work life (QWL) in PSPCL. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 9(2), 14-21. 10.5958/2249-877X.2019.00007.9
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryder, N. B. (1985). The cohort as a concept in the study of social change. In *Cohort analysis in social research* (pp. 9-44). Springer, New York, NY. 10.1007/978-1-4613-8536-3_2
- Sadio, R. (2019). O Bem-Estar no Trabalho e os Melhores Lugares para Trabalhar. (Trabalhado académico de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos não editado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organization development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2), 393-417. <https://doi.org/10.1177/014920638701300212>
- Saklani, D. R. (2004). Quality of work life in the Indian context: An empirical investigation. *Decision (0304-0941)*, 31(2).
- Seppala, E., & King, M. (2017). Burnout at work isn't just about exhaustion. It's also about loneliness. *Harvard Business Review*, 29, 2-4.
- Singley, Susan & Hynes, Kathryn. (2005). Transitions to Parenthood Work-Family Policies, Gender, and the Couple Context. *Gender & Society - GENDER SOC.* 19. 376-397. 10.1177/0891243204271515.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Statista. (2021, fevereiro,11). *COVID-19 impact on mental health - statistics & facts*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/topics/7106/covid-19-and-mental-health/>
- Stevenson, D. (2017). Thriving at work: The Stevenson/Farmer review of mental health and employers. *Department for Work and Pensions and Department of Health, London*.
- Szretykó, G., Slavić, A., & Sakal, M. (2014). The impact of the employment of generation Y on the human resource management. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (31), 289-300.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 862-877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2013). Generation me and the changing world of work. In *Oxford handbook of positive psychology and work*. 10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0003

- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 60(3), 325-333.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04409.x>
- Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers Perception on intelligent careers: differences among y, x generations and baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, Volume 23, Issue 2, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>
- Walton, R. (1975). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & R. L. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life: Problems, prospects, and the state of the art* Vol. 1 (pp. 91-104). New York: Free Press
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 3, 193–210
- Werther, W.B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. McGrawHill.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123. <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>
- World Economic Forum. (2019). *The global risks report 2019* (14th ed.).
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf
- World Health Organization. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International classification of diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Anexos

Anexo A – Questionário

Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Este questionário tem como objetivo estudar os aspetos que são mais importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e as suas necessidades no contexto laboral.

Consentimento Informado

Encontro-me a frequentar o Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, no ISCTE-IUL, e nesse âmbito, estou a realizar um trabalho de investigação, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Para isso, ser-lhe-á solicitado que responda a algumas perguntas. Pretende-se recolher a opinião de pessoas com experiência de trabalho.

A sua participação nesta investigação é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento durante o estudo, sem qualquer prejuízo para si. Não há repostas certas nem erradas, apenas se pede que responda com sinceridade.

Todas as suas respostas são anónimas e confidenciais, sendo os dados utilizados apenas para fins académicos/estatísticos.

Cada questão tem instruções que auxiliam no preenchimento. O preenchimento do questionário tem duração de cerca de 10 minutos.

Pedimos que responda a todas as questões, para que o seu questionário possa ser considerado para o estudo.

Ao aceitar o consentimento informado, reconhece que a sua participação no estudo é voluntária e que tem conhecimento que pode terminar a sua participação a qualquer momento e por qualquer razão.

Muito obrigada,
Rita Sadio

Dados Sociodemográficos

P.1. País de Nacionalidade: _____

P.2. Género:

- Feminino
 Masculino

P.3. Idade

- 18-24
 25-40
 41-56
 >=57

P.4. Tem filhos?

- Sim
 Não

Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho
 Adaptado de Rafael & Lima (2008)

Para cada afirmação, assinale de acordo com o *grau de importância* que ela tem para a sua Qualidade de Vida no Trabalho e utilize a seguinte escala:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------|------------------|--------------------------|------------|---------------------|------------------|
| Nada importante | Pouco importante | Relativamente importante | Importante | Bastante importante | Muito importante |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais: | | | | | | |
| 1. Realizar tarefas diversificadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Ser criativo no meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Saber que o meu trabalho é um contributo para os resultados a atingir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Ter autonomia no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Ter flexibilidade nas tarefas que desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Gostar das tarefas e das funções que desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Ter tarefas estimulantes e desafiantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Utilizar várias das minhas capacidades no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Ter oportunidade de desenvolver competências profissionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Ter oportunidade de adquirir formação profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Ter oportunidade de me desenvolver pessoalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Ter oportunidade de aplicar a formação que adquiri | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Ter oportunidade de partilhar conhecimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Ter oportunidades para mostrar as minhas competências | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Fazer reciclagens para me manter atualizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Ter acesso a novas tecnologias e/ou à inovação tecnológica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Ter a opção de trabalhar remotamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Ter controlo sobre os resultados do meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Ter oportunidade de desenvolver novas ideias ou metodologias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica | | | | | | |
| 21. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Relações sociais e justiça no trabalho | | | | | | |
| 33. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Equilíbrio Trabalho/Família | | | | | | |
| 43. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 44. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 45. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 46. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 47. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 48. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 49. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Trabalho e Lazer | | | | | | |
| 50. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 51. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 52. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 53. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 54. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| Condições de Trabalho | | 1 | | | | | 6 |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 55. | Ter boas condições físicas no local de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 56. | Ser-me proporcionado um bom seguro de saúde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 57. | Ter acesso a um gabinete de medicina no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 58. | Ter equipamento e material adequados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 59. | Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 60. | Existir preocupação com a segurança dos trabalhadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 61. | Existir preocupação com o bem-estar físico dos trabalhadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 62. | Existir preocupação com o bem-estar psicológico dos trabalhadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 63. | Ter apoio técnico na aplicação de novos métodos e tecnologias no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

64. Quais as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho que mais valoriza na sua organização? Refira 3 práticas

65. Qual a prática de Qualidade de Vida no Trabalho que gostaria de ver implementada na sua organização?

Anexo B – Tabelas de apoio à análise de conteúdo das perguntas abertas.

Tabela 1. *Ranking de frequência das práticas de QVT mais valorizadas nas organizações e que mais gostariam de ver implementadas no futuro.*

| Dimensões QVT | Práticas QVT valorizadas na organização | | Práticas QVT a implementar no futuro | |
|--|---|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| | Respostas | Ranking (de frequência) | Respostas | Ranking (de frequência) |
| 1. Emprego, formação e desenvolvimento | 152 | 1º | 58 | 1º |
| 2. Carreira | 41 | 5º | 39 | 2º |
| 3. Relações sociais e justiça | 84 | 2º | 30 | 3º |
| 4. Trabalho- família | 9 | 6º | 5 | 6º |
| 5. Trabalho Lazer | 43 | 4º | 11 | 5º |
| 6. Condições de trabalho | 56 | 3º | 30 | 4º |

Tabela 2. *Ranking de frequência das práticas de QVT mais valorizadas nas organizações e que mais gostariam de ver implementadas no futuro, diferenças entre Millennials e Xers.*

| Dimensões QVT | Práticas QVT valorizadas na organização | | | | Práticas QVT a implementar no futuro | | | |
|--|---|---------|-------|---------|--------------------------------------|---------|-------|---------|
| | Millennials | | Xers | | Millennials | | Xers | |
| | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking |
| 1. Emprego, formação e desenvolvimento | 114 | 1º | 38 | 1º | 44 | 1º | 14 | 1º |
| 2. Carreira | 28 | 5º | 13 | 4º | 33 | 2º | 6 | 4º |
| 3. Relações sociais e justiça | 55 | 2º | 29 | 2º | 20 | 3º | 10 | 3º |
| 4. Trabalho- família | 7 | 6º | 2 | 6º | 1 | 6º | 4 | 5º |
| 5. Trabalho Lazer | 35 | 4º | 8 | 5º | 8 | 5º | 3 | 6º |
| 6. Condições de trabalho | 42 | 3º | 14 | 3º | 19 | 4º | 11 | 2º |

Tabela 3. *Ranking de frequência das práticas de QVT mais valorizadas nas organizações e que mais gostariam de ver implementadas no futuro, diferenças entre Homens e Mulheres.*

| Dimensões QVT | Práticas QVT valorizadas na organização | | | | Práticas QVT a implementar no futuro | | | |
|--|---|---------|----------|---------|--------------------------------------|---------|----------|---------|
| | Homens | | Mulheres | | Homens | | Mulheres | |
| | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking |
| 1. Emprego, formação e desenvolvimento | 54 | 1º | 98 | 1º | 20 | 1º | 38 | 1º |
| 2. Carreira | 15 | 5º | 26 | 5º | 8 | 4º | 31 | 2º |
| 3. Relações sociais e justiça | 40 | 2º | 44 | 2º | 9 | 3º | 21 | 3º |
| 4. Trabalho- família | 3 | 6º | 6 | 6º | 2 | 6º | 3 | 6º |
| 5. Trabalho Lazer | 15 | 4º | 28 | 4º | 6 | 5º | 5 | 5º |
| 6. Condições de trabalho | 20 | 3º | 36 | 3º | 15 | 2º | 15 | 4º |

Tabela 4. *Ranking de frequência das práticas de QVT mais valorizadas nas organizações e que mais gostariam de ver implementadas no futuro, diferenças entre trabalhadores Com Filhos e Sem Filhos.*

| Dimensões QVT | Práticas QVT valorizadas na organização | | | | Práticas QVT a implementar no futuro | | | |
|--|---|---------|------------|---------|--------------------------------------|---------|------------|---------|
| | Com Filhos | | Sem Filhos | | Com Filhos | | Sem Filhos | |
| | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking |
| 1. Emprego, formação e desenvolvimento | 53 | 1º | 99 | 1º | 23 | 1º | 35 | 1º |
| 2. Carreira | 17 | 4º | 24 | 5º | 10 | 4º | 29 | 2º |
| 3. Relações sociais e justiça | 36 | 2º | 48 | 2º | 13 | 2º | 17 | 4º |
| 4. Trabalho- família | 6 | 6º | 3 | 6º | 5 | 6º | -- | 6º |
| 5. Trabalho Lazer | 13 | 5º | 30 | 4º | 5 | 5º | 6 | 5º |
| 6. Condições de trabalho | 19 | 3º | 37 | 3º | 11 | 3º | 19 | 3º |

Tabela 5. *Ranking de frequência das práticas de QVT mais valorizadas nas organizações e que mais gostariam de ver implementadas no futuro, diferenças entre trabalhadores de nacionalidade Portuguesa e Não Portuguesa.*

| Dimensões QVT | Práticas QVT valorizadas na organização | | | | Práticas QVT a implementar no futuro | | | |
|--|---|---------|------------|---------|--------------------------------------|---------|------------|---------|
| | Não Portuguesa | | Portuguesa | | Não Portuguesa | | Portuguesa | |
| | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking | Resp. | Ranking |
| 1. Emprego, formação e desenvolvimento | 34 | 1º | 118 | 1º | 17 | 1º | 41 | 1º |
| 2. Carreira | 12 | 3º | 29 | 5º | 5 | 4º | 34 | 2º |
| 3. Relações sociais e justiça | 16 | 2º | 68 | 2º | 10 | 3º | 20 | 3º |
| 4. Trabalho- família | 1 | 6º | 8 | 6º | -- | 6º | 5 | 6º |
| 5. Trabalho Lazer | 12 | 4º | 31 | 4º | 1 | 5º | 10 | 5º |
| 6. Condições de trabalho | 8 | 5º | 48 | 3º | 15 | 2º | 15 | 4º |