



Ana Catarina Matos Dias

Perceções sobre regimes de horário de trabalho e impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral: O caso dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Matos Dias

**Perceções sobre regimes de horário de
trabalho e impacto na conciliação
trabalho/vida extralaboral: O caso dos
trabalhadores da função administrativa do
setor automóvel**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Iris Barbosa

abril de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

Termino assim uma das etapas mais difíceis do percurso acadêmico, com um agradecimento a todos que contribuíram direta ou indiretamente nesta dissertação. No entanto, deixo um agradecimento especial:

À Professora Doutora Iris Barbosa por todos os conselhos, disponibilidade e por toda a partilha de conhecimento.

Às minhas amigas, Mariana e Margarida, que me acompanharam nos últimos 5 anos e contribuem, diariamente, para o meu crescimento pessoal e profissional.

À Rafaela, por ser um apoio constante e por acreditar sempre em mim. Também pela amizade, que eu tanto estimo.

À minha irmã, por estar presente em todos os momentos. Por toda a compreensão, apoio e por cuidar sempre de mim, mas sobretudo, por ser um dos meus maiores exemplos.

Por fim, aos meus pais, por todo o apoio e paciência. Por todos os valores que me transmitem e por acreditarem sempre em mim, mesmo quando eu não consigo. Agradeço por todas as oportunidades que me proporcionam e por fazerem de tudo para que eu seja feliz.

Obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

RESUMO

Título: Perceções sobre regimes de horário de trabalho e impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral: O caso dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel

A presente dissertação pretende analisar as perceções dos trabalhadores sobre o seu atual regime de horário de trabalho e os impactos que eventuais alterações a esse nível produziriam na sua vida profissional e extralaboral. Este tema é motivado pelo entendimento de que o regime de horário de trabalho afeta de forma significativa a conciliação trabalho/vida extralaboral do trabalhador.

Esta dissertação debruça-se sobre uma investigação do tipo qualitativo, suportada na condução de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores da função administrativa do setor automóvel. A escolha desta população para o estudo deve-se ao entendimento de que estes trabalhadores têm um regime de horário laboral passível de alterações, pelo que seria oportuno questioná-los sobre a exequibilidade de medidas a esse nível e respetivos impactos na conciliação trabalho/vida extralaboral.

Os resultados do estudo revelam que apesar dos diversos benefícios e da atratividade que os entrevistados associam a determinados regimes de horário de trabalho – como redução horária, semana de trabalho comprimida e flexibilidade horária –, nem todos os participantes consideram tais práticas viáveis. Em particular, é seu entendimento que o modo como o trabalho está organizado e distribuído e a cultura da organização não favorecem tais mudanças.

Estas ilações realçam a importância da mudança de mentalidade das chefias e da cultura organizacional, as quais permanecem muito focadas numa cultura de longas horas de trabalho e máxima produtividade, colocando em segundo plano as pessoas e o seu bem-estar.

Palavras-Chave: regimes de horário de trabalho, conciliação trabalho/vida extralaboral, trabalhadores da função administrativa, setor automóvel.

ABSTRACT

Title: Perceptions about the working time schedules and their impact on work/life balance: the case of administrative workers in the automotive sector

This dissertation aims to analyze employees' perceptions about their current work schedule and the impact that possible modifications would have on their professional and personal lives. This investigation is motivated by the understanding that the work schedule significantly affects the person's work/life balance.

This dissertation adopts a qualitative methodology, with data deriving from semi-structured interviews conducted with administrative workers in the automotive sector. These employees were selected because they have a work schedule that can be changed, making them a suitable population to explore perceptions regarding how eventual changes to their current schedule would impact their work/life balance.

The results reveal that the participants find specific work schedule arrangements appealing, namely reduced work schedule, shortened work week, and flexible hours, associating them with several benefits. However, not all participants find these practices feasible. In particular, they understand that the current work structure and organization, as well as the organizational culture, are not conducive to such changes.

These findings highlight the importance of changing the leadership mindset and organizational culture since they still value and promote a culture of long hours of work and maximum productivity while evaluating people's well-being is a secondary importance.

Keywords: Work schedules, work/life balance, administrative workers, automotive sector.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros..... | i |
| Agradecimentos..... | ii |
| Declaração de integridade | iii |
| Resumo..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Índice..... | vi |
| Índice de Tabelas | viii |
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão da literatura..... | 3 |
| 2.1 Conceito e modelos teóricos de conciliação das esferas trabalho/vida extralaboral..... | 3 |
| 2.2 Consequências para o trabalhador e para a organização da percepção de existência vs. ausência de equilíbrio trabalho/vida extralaboral..... | 4 |
| 2.3 Medidas de trabalho flexível | 7 |
| 3. Considerações metodológicas | 15 |
| 3.1 A investigação..... | 15 |
| 3.2 Metodologia empregue no estudo..... | 16 |
| 3.3 Técnicas de recolha e análise dos dados | 16 |
| 4. Análise e discussão dos resultados..... | 21 |
| 4.1 Conciliação trabalho/vida extralaboral..... | 21 |
| 4.2 Fronteiras trabalho/vida extralaboral | 24 |
| 4.3 Relações profissionais..... | 26 |
| 4.4 Percepções sobre o atual horário de trabalho | 28 |
| 4.5 Atuação da organização ao nível da conciliação trabalho/vida extralaboral..... | 33 |
| 4.6 Redução do número de horas de trabalho – percepções sobre prática hipotética | 37 |
| 4.7 Semana de trabalho comprimida - percepções sobre a prática hipotética..... | 43 |
| 4.8 Horário de trabalho flexível - percepções sobre a prática hipotética | 49 |
| 5. Considerações finais | 53 |
| 5.1 Síntese conclusiva | 53 |
| 5.2 Contributos do estudo..... | 54 |
| 5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura..... | 55 |

| | |
|---|----|
| 6. Referências Bibliográficas..... | 57 |
| Apêndice 1 - Guião de entrevistas | 63 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Caraterização da amostra..... | 19 |
| Tabela 2 Grelha de análise referente à categoria “Conciliação trabalho/vida extralaboral” | 21 |
| Tabela 3 Grelha de análise referente à categoria “Fronteiras trabalho/vida extralaboral” | 24 |
| Tabela 4 Grelha de análise referente à categoria “Relações profissionais” | 26 |
| Tabela 5 Grelha de análise referente à categoria “Perceções sobre o atual horário de trabalho” | 29 |
| Tabela 6 Grelha de análise referente à categoria “Atuação da organização ao nível da conciliação “trabalho/vida extralaboral” | 33 |
| Tabela 7 Grelha de análise referente à categoria “Redução do número de horas de trabalho - perceções sobre a prática hipotética” | 38 |
| Tabela 8 Grelha de análise referente à categoria “Semana de trabalho comprimida - perceções sobre a prática hipotética” | 44 |
| Tabela 9 Grelha de análise referente à categoria “Horário de trabalho flexível - perceções sobre a prática hipotética” | 49 |

1. INTRODUÇÃO

Políticas e práticas de recursos humanos que visam o desenvolvimento dos trabalhadores, o seu bem-estar e a sua retenção, favorecem junto destes um sentimento de pertença à organização e o empenhamento afetivo para com esta. Nessa ordem de ideias, é esperado por parte dos trabalhadores, níveis superiores de desempenho e cumprimento dos objetivos (financeiros, sociais e ecológicos) estabelecidos pela organização (Cherif, 2020; Manzoor *et al.*, 2019).

Há mais de 100 anos, em concreto, desde maio de 1919, que as 8 horas diárias de trabalho foram implementadas em Portugal. Não obstante, só no ano de 1996 é que as 40 horas semanais e os dois dias de descanso foram estipulados pela Legislação Portuguesa (Antunes, 2019). Desde então, surgiram novos instrumentos, houve avanços tecnológicos, mudanças sociais e culturais, e começou-se a dar destaque aos trabalhadores. Todavia, não se verificaram reduções no número de dias de trabalho nem nas horas semanais totais. Parafraseando Vasconcelos (2001), esperava-se que as organizações evoluíssem em conjunto com estas alterações, de modo a colocar os trabalhadores em primeiro lugar, no entanto estas não aproveitam os progressos das diversas áreas. Autores como Hazak *et al.* (2019) referem que os trabalhadores que beneficiam do horário flexível sentem mais liberdade e independência ao realizar as tarefas laborais, tal como tendem a estar mais satisfeitos. Segundo a literatura, é esperado que os trabalhadores que beneficiam de um regime de horário alternativo, como horário reduzido, flexibilidade horária e semana de trabalho comprimida, apresentem maior empenhamento organizacional, maior equilíbrio de trabalho/vida extralaboral, e melhor desempenho. Deste modo, as organizações também beneficiam com as medidas adotadas, visto que poderão registar aumentos de produtividade e reduzir algumas despesas (Hall & Atkinson, 2005; Mesmer-Magnus *et al.*, 2017), produzindo-se situações *win-win*.

Assim, torna-se relevante explorar as perceções dos trabalhadores da função administrativa sobre os seus atuais regimes de horário de trabalho e possibilidades de alterações a esse nível, nomeadamente entendimentos sobre a exequibilidade do processo e efeitos previstos nas suas vidas. Na presente investigação optou-se por selecionar o setor automóvel dado o escasso conhecimento existente sobre a conciliação trabalho/vida extralaboral dos seus colaboradores no contexto português. Em particular, o estudo recai sobre os trabalhadores da função administrativa dado o entendimento de que se trata de uma área em que é mais fácil alterar os regimes de horário de trabalho.

Neste sentido, a presente dissertação apresenta as seguintes questões de partida:

“Quais as percepções dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre o seu atual regime de horário de trabalho e respetivo impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral?”

“Quais as percepções dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre a exequibilidade de alterações do seu atual regime de horário de trabalho para outros mais flexíveis e respetivos impactos previstos na conciliação trabalho/vida extralaboral?”

Decorrentes das questões de partida, foram definidos os seguintes objetivos para o estudo:

- Conhecer a percepção dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre o posicionamento das organizações onde trabalham a respeito do tópico trabalho/vida extralaboral;
- Conhecer de que modo os trabalhadores da função administrativa do setor automóvel caracterizam a sua situação ao nível de conciliação trabalho/vida extralaboral;
- Conhecer a percepção dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre a exequibilidade da alteração do atual regime de horário de trabalho e suas implicações (vantagens e desvantagens);
- Conhecer de que modo os trabalhadores da função administrativa do setor automóvel refletem sobre os efeitos na conciliação trabalho/vida extralaboral decorrentes de eventuais alterações do regime de horário de trabalho.

A metodologia escolhida para este estudo é do tipo qualitativo uma vez que se procuram conhecer e analisar percepções, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas a 20 trabalhadores do setor automóvel da região norte de Portugal. A preferência por esta amostra deve-se à sua proximidade, a qual gera maior facilidade em contactar entrevistados para participar no estudo.

A dissertação está dividida em cinco capítulos, sendo aquele que se segue o da revisão de literatura, onde são abordados os tópicos relevantes considerando o tema do estudo. No capítulo das considerações metodológicas são lembrados os objetivos do estudo, seguindo-se a explicação e a justificação da metodologia usada, da população selecionada, da técnica de recolha dos dados, e, por último, a caracterização da amostra. De seguida, no capítulo da análise e discussão dos dados são elencados e analisados os resultados das entrevistas realizadas, os quais são confrontados com contributos relevantes da literatura. Este capítulo inclui, ainda, excertos de entrevistas ilustrativos dos resultados obtidos. No último capítulo, são apresentadas as considerações finais, onde é exposta a síntese conclusiva, bem como as contribuições deste estudo para a literatura existente, as limitações encontradas na presente dissertação, e as sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito e modelos teóricos de conciliação das esferas trabalho/vida extralaboral

Uma das dificuldades no estudo da conciliação do trabalho/vida extralaboral reside na sua própria concepção (Fleetwood, 2007a). De acordo com vários autores (e.g., Fleetwood, 2007a; Guest, 2002), a vida está dividida entre o trabalho remunerado (correspondente à esfera do trabalho) e outra atividade não remunerada (relativa à esfera da vida extralaboral). Existem certos parâmetros da vida profissional que têm bastante influência na conciliação entre as duas esferas, e que muitas vezes são esquecidos, tais como as horas extra, o tempo despendido em deslocações, ou até setores de atividade em particular, nos quais os trabalhadores exercem toda a sua atividade em casa (Guest, 2002).

Segundo a literatura (e.g., Sundaresan, 2014), a conciliação trabalho/vida extralaboral não pressupõe necessariamente que haja um equilíbrio matemático entre trabalho e vida extralaboral. Sundaresan (2014) entende que se trata de um conceito individual, em que cada indivíduo define quais as prioridades em ambas as esferas, sejam elas familiares, de trabalho, de lazer, objetivos de carreira, obrigações sociais, de saúde, entre outras. Em suma, o autor defende que ter um bom equilíbrio depende da atenção dada a estas situações, a qual varia de indivíduo para indivíduo, assumindo que existem situações que necessitam que os indivíduos atribuam maior esforço e dedicação do que outras. Apesar de muitas famílias já terem encontrado um equilíbrio em muitos aspetos, ainda têm um caminho grande a percorrer no que concerne à estabilidade emocional e racional entre as responsabilidades familiares e laborais (Crompton & Lyonette, 2006).

Relativamente à conciliação das duas esferas (trabalho e vida extralaboral), ambas estão interligadas, apesar de serem bastante diferentes, pelo que se um lado da esfera não se encontra minimamente realizado, a probabilidade de interferir no outro é bastante elevada (Guest, 2002). Clark (2000) e Guest (2002) afirmam que diariamente as pessoas atravessam fronteiras entre os dois domínios. Porém, com estas transições diárias, por vezes torna-se complicado conciliar ambas as esferas e fazer a devida separação entre trabalho e vida extralaboral.

Clark (2000) compara as duas esferas, trabalho e vida extralaboral, a dois países distintos: algumas pessoas consideram que fazer viagens entre esses países é fácil, pois as características que os distinguem são mínimas, mas outros indivíduos encontram mais dificuldades em fazer essa transição, dado que a linguagem, a cultura, os valores, entre outros aspetos, são efetivamente diferentes. Similarmente, há trabalhadores que não têm impedimentos em atravessar fronteiras, enquanto outros

enfrentam essa circunstância. Assim, a conciliação trabalho/vida extralaboral pode ser entendida como o equilíbrio das duas esferas, sendo que para disponibilizar mais tempo, mais energia e maior satisfação num dos lados é preciso limitar o outro (Kelliher *et al.*, 2018).

A literatura propõe vários modelos teóricos sobre o equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral. No Modelo da Segmentação, a esfera do trabalho e da vida extralaboral são apresentadas como completamente distintas, não interferindo uma na outra (Guest 2002), dado que todas as suas barreiras emocionais, físicas e cognitivas facilitam esta distinção (Ashforth *et al.*, 2000). Já no Modelo *Spillover*, ambas as esferas podem exercer uma influência recíproca (tanto positiva como negativa) (Guest, 2002), por exemplo, quando um indivíduo tem um emprego que não o entusiasma e/ou é mais monótono, como resultado certas tarefas em casa podem ficar por fazer, pois este não se encontra com energia para tal (Sundaresan, 2014). Opostamente, segundo o Modelo da Compensação, quando uma das dimensões não está realizada, a outra poderá exercer compensação (Sundaresan, 2014). A título de exemplo, é referida a situação em que a vida pessoal ou familiar não satisfaz o indivíduo, pelo que este procura realizar-se de forma mais vincada no trabalho para compensar esse sentimento (Clark, 2000). No Modelo Instrumental, as atividades realizadas numa esfera surgem como uma ferramenta de auxílio à outra (Sundaresan, 2014), de forma a contribuir para o seu sucesso. Como exemplo, pode ser mencionado o caso em que através do trabalho a pessoa obtém rendimento que lhe permite adquirir coisas importantes para a sua vida extralaboral (Guest, 2002). Por último, no Modelo do Conflito é considerado que quando surgem situações complicadas e exigentes nas duas esferas, por vezes os indivíduos têm a necessidade de fazer escolhas, conseqüentemente há risco de haver conflito (Guest, 2002). Tal verifica-se, por exemplo, quando um trabalhador fica até mais tarde no local de trabalho ou leva trabalho para casa, acabando por usar esse horário para terminar todas as tarefas que ficaram por fazer, ao invés de se focar na sua vida extralaboral, como era suposto (Greenhaus & Beutell, 1985).

2.2 Consequências para o trabalhador e para a organização da percepção de existência vs. ausência de equilíbrio trabalho/vida extralaboral

As organizações têm enfrentado um grande desafio em manterem os seus trabalhadores satisfeitos, uma vez que a competitividade do mercado de trabalho e o desenvolvimento tecnológico estão em constante desenvolvimento. Concomitantemente, com o aumento da esperança média de vida, assim como o aumento da idade de reforma, os trabalhadores optam, cada vez mais, por seguir percursos de vida menos tradicionais, priorizando o seu bem-estar. Isto acontece mediante a procura por empregos onde seja possível um bom equilíbrio, ou seja, fazer o que desejam na sua vida privada

paralelamente ao seu trabalho, ao invés de terem que esperar pela reforma para o fazer (Kelliher *et al.*, 2018). Em resultado, as organizações tendem a preocupar-se cada vez mais em gerir a satisfação dos seus trabalhadores considerando, também, as suas vidas extralaborais, a par do objetivo de elevado desempenho no trabalho (Tamunomiebi & Oyibo, 2020). Ao garantirem o bem-estar dos seus trabalhadores, as organizações promovem a retenção e satisfação dos trabalhadores (Honn *et al.*, 2016).

Por outro lado, o crescente papel que a mulher tem no mercado de trabalho (Crompton & Lyonette, 2006) eleva a relevância das questões de equilíbrio trabalho/vida extralaboral (Williams, 2008). Os jovens, que estão a entrar no mercado de trabalho, já não estão tão comprometidos com a organização como acontecia há algumas décadas (Guest, 2002). Esta tendência deve-se, sobretudo, à instabilidade do mercado de trabalho, à falta de uma gestão de carreiras, e à impossibilidade de crescimento profissional. Os indivíduos que entram no mercado de trabalho parecem, assim, mais orientados para o seu bem-estar e crescimento pessoal, definindo a estabilidade entre o trabalho/vida extralaboral como prioridade (Guest, 2002). Além disso, os trabalhadores acreditam que permitir o equilíbrio entre trabalho/vida extralaboral traz inúmeros benefícios para a organização (por estarem mais satisfeitos e mais concentrados para realizarem as tarefas) (Silva, 2021).

Fleetwood (2007a) enfatiza que se as organizações pretendem ter trabalhadores satisfeitos, é necessário que considerem o seu equilíbrio trabalho/vida extralaboral. Para além deste equilíbrio ser benéfico para os trabalhadores, o autor realça vantagens notórias para a organização, como aumento da produtividade, menores taxas de rotatividade e absentismo, aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores (Fleetwood, 2007a). Fruto deste raciocínio, muitas organizações têm adotado medidas como, por exemplo, aplicar um horário de trabalho flexível, para tornar mais exequível o balanço das duas esferas. Segundo a literatura, em resultado destas medidas, as organizações tendem a beneficiar trabalhadores mais motivados, independentemente do número de filhos, estado civil, e outras situações relativas à vida privada (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Adicionalmente, de forma a captar o interesse dos trabalhadores, muitas organizações criam práticas e políticas de apoio à família/vida privada, tais como períodos de licença de maternidade/paternidade adicionais ao permitido pela lei, períodos de ausência sem perda de rendimento para assistência a familiares, redução da carga horária, definição de condições entendidas como justificadas para saídas de urgência do trabalho, horário flexível, e oportunidades de trabalho remoto (Burke, 2000; Fleetwood, 2007b). Através destas medidas, as organizações permitem que os trabalhadores consigam controlar melhor a sua relação trabalho/vida extralaboral, podendo servir, ainda, como fator de retenção (Burke, 2000).

No entanto, Fleetwood (2007a, 2007b) admite que as organizações possam facilitar e promover esta conciliação, não tendo como objetivo primordial o bem-estar dos seus trabalhadores, mas sim conseguirem melhores níveis de desempenho na sua organização-

Kelliher *et al.* (2018) verificaram que existe uma maior atenção, por parte das organizações, para trabalhadores com filhos, tendo em conta a extrema responsabilidade que tal papel requer. Todavia, devem ser consideradas outras circunstâncias, como a responsabilidade por outros familiares, crianças ou adultos, dependentes ou parcialmente dependentes (familiares idosos e com deficiências). Por exemplo, segundo os autores, os trabalhadores com estas responsabilidades podem ter de se ausentar do trabalho para acompanharem os dependentes a consultas, as quais podem assumir cariz urgente e não previamente planeado.

As responsabilidades que os trabalhadores têm no trabalho diferem das que têm nas suas vidas pessoais, assim como os fatores que levam à conciliação trabalho/vida extralaboral são diferentes (Guest, 2002). A partir do estudo que realizou, Guest (2002) concluiu que a maior parte dos participantes não beneficiavam do equilíbrio desejado. No entanto, tal devia-se mais às elevadas exigências na vida extralaboral e à sua incapacidade para responder a todas essas necessidades, do que à falta de medidas da organização para promover a conciliação entre trabalho/vida extralaboral. Ainda sobre mesmo estudo, enquanto que na vida profissional os fatores podem variar entre atingir os objetivos, rapidez nas respostas, qualidade dos serviços e produtos, entre outros (relativos à cultura, missão e visão da organização), na vida extralaboral os compromissos e deveres podem referir-se: a tomar conta dos filhos ou outros familiares dependentes, ao desejo de tempo de qualidade com amigos, à prática de exercício físico, e outros interesses do trabalhador, seja por obrigação ou por quererem manter-se ativos, saudáveis e incluídos na sociedade. Não obstante, algumas políticas e práticas impostas pelas organizações podem beneficiar apenas trabalhadores com pessoas dependentes a seu cargo, desvalorizando outras circunstâncias que afetam o equilíbrio entre trabalho/vida extralaboral (Kelliher *et al.*, 2018).

No seu estudo, Pocock (2005) constatou que a organização participante permitiu e apoiou a conciliação trabalho/vida extralaboral dos seus trabalhadores através de medidas como trabalho em *part-time*, horário flexível e licenças sem vencimento. Todavia, nesta organização subsistiam medidas que prejudicavam o equilíbrio, como permanentes viagens de negócio, elevado volume de trabalho e exigência de rápida resposta, assim como uma cultura organizacional que não põe o bem-estar do trabalhador em primeiro lugar. Numa conversa entre a autora do estudo e o CEO desta organização, este afirmou ter interesse em reduzir o horário de trabalho, consciencializar os restantes diretores e gerentes acerca da importância da felicidade e satisfação dos trabalhadores, assim como mudar a cultura da

organização, muito orientada para os resultados e menos para as pessoas. Pocock (2005) conclui que trabalhadores mais satisfeitos com a conciliação tendem a ter níveis de felicidade maiores quer com as suas famílias, quer no seu local de trabalho. Igualmente, revelam-se mais saudáveis e mais produtivos.

2.3 Medidas de trabalho flexível

Tham (2018) constatou que as condições de trabalho na Suécia, ao contrário do esperado, tornaram-se piores no período entre 2003 e 2014. O mesmo estudo verificou que este deterioramento deriva, sobretudo, de certas situações: menos tempo para apoiar e comunicar com os clientes, mais conflitos no trabalho, maior rotatividade dos trabalhadores. O estudo de Williams (2008) evidenciou que trabalhadores em regime de horário normal encontravam-se satisfeitos com a conciliação trabalho/vida extralaboral. Trabalhar neste regime permite aos trabalhadores passar tempo de qualidade com a família e planejar melhor a sua rotina diária.

Em contrapartida, ao longo dos anos, os trabalhadores tiveram uma carga de trabalho maior, não só porque as circunstâncias o exigiram, mas também pelo menor poder de decisão que era dado aos trabalhadores, o que prolongava os processos e, conseqüentemente, obrigava-os a exceder o seu horário de trabalho para cumprirem todas as tarefas delineadas (Tham, 2018). Sendo que, trabalhar longas horas pode diminuir a satisfação dos trabalhadores, pela maior dificuldade em conciliar o trabalho/vida extralaboral, entre outros aspetos (Bartoll & Ramos, 2020). Paralelamente, identificam-se vários problemas (de saúde - cardiovasculares, musculares, obesidade -, mentais - depressão, ansiedade -, entre outros) decorrentes do excesso de trabalho. Muitos destes são irreversíveis, mas outros, se forem detetados a tempo, podem vir a ser atenuados (Żońnierczyk-Zreda *et al.*, 2012).

Apesar da crescente autonomia e liberdade conferida aos trabalhadores para escolherem o seu horário de trabalho, ainda existe bastante interferência e imposição das chefias em algumas organizações. Tal situação limita os trabalhadores, podendo levar a trocas de emprego para conseguirem maior liberdade horária (Böheim & Taylor, 2004). O que acontece é que os empregadores tendem a não reconhecer onde se cruza a sua autoridade com a liberdade do trabalhador, dado que existem prazos que têm de ser cumpridos/atingidos, pelo que na maior parte das vezes a entidade patronal não sabe como apoiar o horário flexível dos seus trabalhadores (Hall & Atkinson, 2006; Johnson, 2004). Além disso, para que a produtividade de muitas organizações seja maximizada, os trabalhadores têm mesmo de trabalhar durante as 8h impostas por lei (Villasamil, 2021).

Como forma de evitar sobreposições da vida profissional na vida extralaboral dos trabalhadores e para que estes só estejam dedicados ao trabalho nas horas que lhe são destinadas, a 3 de novembro de

2021 foi aprovada uma proposta que legaliza o dever, por parte da entidade empregadora, de não contactar o trabalhador nas horas do seu descanso, a não ser que se trate de uma situação muito urgente em que esse contacto seja premente (Martins, 2021).

a) Horário de trabalho flexível

De acordo com Taylor (2002), uma das principais causas do desagrado com as horas de trabalho e a pressão para lidar com os afazeres da vida extralaboral, e que posteriormente leva ao *turnover*, é a ausência de um sistema de horário flexível. Ou seja, quando este não é facultado, tende a existir maior insatisfação no trabalho. Dessa forma, e para evitar uma possível saída dos trabalhadores ou, pelo contrário, para os incentivar a aceitarem a proposta de emprego da organização, algumas organizações apresentam, logo na fase do recrutamento, a possibilidade de exercício de trabalho em horário flexível.

Segundo Tregaskis *et al.* (2010), apesar do aumento da flexibilidade horária na Europa ter beneficiado as organizações, tornando-as mais eficientes, não se verificou um resultado tão positivo noutras vertentes. Segundo os autores, era esperado que tal tivesse um impacto mais acentuado na felicidade e satisfação dos trabalhadores, porém esses resultados não se concretizaram de modo saliente. Por essa razão, quando não é possível relacionar a satisfação sentida pelos trabalhadores com o número de horas exercidas, algumas organizações, com o objetivo de aliviar os efeitos causados aos seus funcionários, tendem a aumentar as horas laborais aos trabalhadores satisfeitos e a reduzir o horário dos que se encontram insatisfeitos (Bartoll & Ramos, 2020).

Por sua vez, Hazak *et al.* (2019) afirmam que permitir horário de trabalho flexível concede aos trabalhadores uma maior liberdade e independência sobre o seu trabalho. Consequentemente, estes tendem a encontrar-se mais satisfeitos do que aqueles que não beneficiam desta medida. Outros resultados positivos são o facto de a medida os tornar mais confiantes para executarem o trabalho (Anderson & Kelliher, 2009) e lhes permitir ajustar e controlar a energia, criatividade e horas necessárias para efetivar as tarefas planeadas (Hazak *et al.*, 2019). Hall e Atkinson (2005) constatam, também, que tanto o empregador como os trabalhadores entendem que o trabalho flexível motiva o aumento do esforço por parte destes, assim como a sua retenção na organização.

Para que num contexto de horário de trabalho flexível, o trabalho possa ser feito dentro do tempo previsto e sem efeitos nefastos para a organização ou para o trabalhador, Johnson (2004) acrescenta que terá de existir confiança e comunicação entre trabalhadores e empregadores. Tal é também defendido por Anderson e Kelliher (2009), que consideram que a comunicação e transparência são elementos fulcrais para evitar consequências negativas. Entre estas, está o receio das organizações de

que a adoção da flexibilização do horário de trabalho e outras políticas amigas da conciliação trabalho/vida extralaboral leve ao escalar das exigências por parte dos colaboradores, nomeadamente ao nível salarial.

De acordo com Hall e Atkinson (2005), uma das práticas de trabalho com horário flexível, passa por ser o empregador a estabelecer um número de horas fixas semanais, concebendo ao trabalhador a liberdade de realizar este horário conforme lhe for mais conveniente. Isto significa, por exemplo, trabalhar mais horas num dia laboral face à compensação destas horas no dia ou dias seguintes. Os autores desenvolveram o seu trabalho com especial atenção ao modo informal de trabalho flexível, descrevendo-o como a possibilidade de o trabalhador ser o próprio responsável pelo trabalho. O mesmo decide se entra mais cedo/tarde, assim como a sua hora de saída, sem ter que avisar a chefia, conforme for mais conveniente e de acordo com os compromissos que possam surgir na sua vida extralaboral.

Quando não é possível praticar trabalho flexível por incompatibilidades provenientes da natureza do trabalho, a forma informal de trabalho flexível pode ser a mais acertada (Hall & Atkinson, 2005). Otterbach (2010) defende que a escolha do horário laboral, a sua flexibilidade, os dias de trabalho e outras questões relacionadas variam consoante o país, o setor de atividade e, acima de tudo, a organização. Como resultado, verifica-se (e.g., Chung, 2018; Tregaskis *et al.*, 2010) que a tendência na Europa tem sido a de aumentar a flexibilidade horária nas organizações. Porém, como referido anteriormente, a escolha horária diverge bastante de país para país (Otterbach, 2010), principalmente quando há fatores que têm uma influência preponderante na mesma. Tregaskis *et al.* (2010) referem alguns, entre os quais a religião, a cultura, as leis do trabalho, o papel das relações internacionais, entre outros.

Da mesma forma, também as preferências horárias variam de pessoa para pessoa. Em alguns casos, cinco dias de trabalho semanais são preferíveis a três ou quatro (Hazak *et al.*, 2019). No entanto, também há relatos de trabalhadores que optam por trabalhar seis a sete dias por semana. Apesar de muitos trabalhadores desejarem ter controlo sobre o seu horário de trabalho, existem alguns mais reticentes sobre esse poder. Como justificação, estes retratam que sentem mais pressão sobre os objetivos a cumprir e, de certa forma, sentem incapacidade de os executar por serem “donos” dos seus horários. Por isso, preferem a definição prévia do horário ao invés da liberdade de o definir (Hall & Atkinson, 2006; Hazak *et al.*, 2019).

b) Horário de trabalho reduzido

“Oito horas para trabalhar, oito horas para lazer e oito horas para descansar” foi referido pelo ativista Robert Owen em 1817. Porém, apenas em 1884 no sindicato nacional central inglês é que se estabeleceram as 40h como horário de trabalho semanal (McEvinney, 2020). A necessidade de reduzir as horas de trabalho surgiu da elevada taxa de desemprego sentida na Europa. Inicialmente tentou-se aplicar esta medida apenas em organizações do setor industrial, mas rapidamente espalhou-se para outros setores de atividade, graças aos benefícios que este regime despoletou (Dominguez *et al.*, 2011). Em particular, começou a notar-se (e.g., Berniell & Bietenbeck, 2020) que a diminuição das horas de trabalho tinha efeitos positivos diretos na qualidade de vida das pessoas, na saúde, na redução do cansaço, no tempo disponível para resolver assuntos pessoais, e, até mesmo, na produtividade.

Parafraseando Khallash e Kruse (2012), dado que o tempo é um recurso limitado, com a redução horária, os trabalhadores possuem mais tempo para abrir os seus horizontes e abraçar novas atividades, sendo que têm uma maior predisposição para realizar as mesmas devido ao alívio no horário de trabalho (Barck-Holst *et al.*, 2020).

No estudo conduzido por Barck-Holst *et al.* (2020) constatou-se que a redução horária leva a que os trabalhadores sintam que têm mais tempo para dedicar às suas atividades extralaborais e, portanto, consigam um maior equilíbrio trabalho/vida extralaboral. Além disso, quer as relações laborais – seja com colegas, seja com clientes – quer as relações pessoais melhoram consideravelmente, o que favorece pensamentos mais positivos do trabalhador ao iniciar um novo dia de trabalho, contribuindo para aumentar a motivação no trabalho. Outros fatores que podem sofrer uma mudança quando a organização adota a prática de redução do horário de trabalho, e que afetam positivamente tanto o trabalhador como a organização, são a concentração, o desempenho, e a predisposição dos trabalhadores para fazerem o seu trabalho, para além da satisfação e motivação (Barck-Holst *et al.*, 2020).

A redução horária pode, pois, ser vista por ambos os intervenientes como positiva: sendo as metas alcançadas, interessa mais aos empregadores verem os seus trabalhadores felizes e satisfeitos, do que saberem se os mesmos cumpriram o horário de trabalho ou o número de horas trabalhadas (Silva, 2021).

Alguns participantes no estudo de Barck-Holst *et al.* (2020) recomendam a implementação de medidas por parte das organizações para tornar o equilíbrio trabalho/vida extralaboral mais alcançável aos trabalhadores, uma vez que após terem experienciado uma redução no seu horário de trabalho, estes indivíduos considerarem esta prática apetecível e benéfica. Em concreto, encontraram vantagens para a vida extralaboral – mais controlo sobre a mesma, mais tempo para recuperar energias, maior

facilidade em responder às necessidades pessoais (Silva, 2021) –, como também a nível profissional – melhor qualidade no trabalho, cuidado com o cliente e diminuição nos níveis de esgotamento (Barck-Holst *et al.*, 2020). Uma desvantagem depreendida no estudo de Barck-Holst *et al.* (2021) deve-se ao facto dos autores considerarem a necessidade de realização de horas extra de trabalho para fazer face a picos de atividade da organização. Dado que, com uma carga de trabalho elevada, os trabalhadores não conseguem estar na melhor forma para cumprir essas exigências. Todavia, caso o trabalhador beneficie de redução horária, fazer horas a mais de forma pontual pode parecer não custar tanto, visto que usualmente trabalham menos horas do que o limite máximo imposto por lei.

Todavia, Villasamil (2021) refere que, por vezes, as vantagens com a redução dos horários não são suficientes, pois as características do próprio trabalho e as funções que os trabalhadores desempenham não possibilitam a que haja uma alteração do regime de horário laboral. Trabalhadores que trabalhem por conta própria e por turnos, ou em serviços, tais como de saúde, de entregas de encomendas, de educação, entre outros, podem não conseguir ver o seu horário de trabalho reduzido, nomeadamente porque tal afetaria a produtividade e satisfação das necessidades dos clientes ou porque não têm a capacidade financeira para beneficiar de um horário reduzido.

c) Semana de trabalho comprimida

A prática de semana de trabalho comprimida, que já remonta há alguns anos (Laker & Roulet, 2019), poderá ter resultado da procura por novos regimes de horário laboral (Dominguez *et al.*, 2011). Alguns países já implementaram este regime e algumas organizações já o testaram. Este conceito implica compactar a semana laboral, por exemplo, diminuindo de cinco dias para quatro dias de trabalho, a fim de reduzir o cansaço dos trabalhadores, esperando-se maior felicidade no trabalho e empenhamento do trabalhador com as organizações (Laker & Roulet, 2019).

Organizações como a Perpectual Guardian, Microsoft Japan, Think Productive e MRL Recruitment, entre outras, são alguns exemplos que já implementaram um estudo de redução dos dias laborais. Wilson (2020) verificou que os níveis de produtividade aumentaram (na Perpectual Guardian 20%, Microsoft Japan 40% e na MRL Recruitment 25%) e a retenção dos trabalhadores também sofreu uma subida, na MRL Recruitment atingiu um valor de 95%. De igual modo, os níveis de *stress* diminuíram e os níveis de satisfação elevaram, os trabalhadores conseguiram controlar melhor o equilíbrio trabalho/vida extralaboral e, um fator que merece destaque, é o nível de consumo de eletricidade e outros gastos terem registado uma redução (na Microsoft Japan, houve um registo de 23% da luz usada).

Hedges (1971) argumentou que a redução dos dias de trabalho pode gerar diversos benefícios, tais como o aumento de produtividade, de tempo livre e os níveis de saúde dos trabalhadores, a par da redução de custos, absentismo, cansaço, turnover, assim como de tempo despendido em deslocações e de dinheiro gasto em almoços (Laker & Roulet, 2019). Da mesma forma, são encontrados na literatura (e.g., Hedges, 1971) pontos negativos associados à semana de trabalho comprimida. Em particular, o número elevado de horas de trabalho num só dia, para compensar o número inferior de dias de trabalho, o que pode levar a: prejuízo no estado de saúde dos trabalhadores; deterioração da produtividade a longo prazo; e aumento do *stress* devido ao acumular do trabalho. Além disso, Hedges (1971) referiu que em resultado desta medida, certas práticas podem alterar, nomeadamente a pausa do lanche (feita a meio da manhã/tarde, seria eliminada ou realizada em simultâneo com o exercício do trabalho).

Não obstante estes riscos, com a semana comprimida surge a possibilidade de o trabalhador poder dedicar-se a atividades que não se encaixavam no seu quotidiano pela indisponibilidade de tempo, tais como jardinagem, leitura, desporto, entre outras. Além disso, os trabalhadores tendem a sentir que as relações com amigos e familiares melhoram, nomeadamente porque dispõem de mais um dia para esse fim, o que favorece a quantidade de interações e a sua qualidade (Barck-Holst *et al.*, 2020).

d) Medidas implementadas no contexto Europeu e Português

Através do estudo de Crompton e Lyonette (2006) é possível verificar que apesar da lei portuguesa contemplar políticas de apoio ao trabalhador, ainda está aquém da legislação encontrada em países como França, Finlândia, Inglaterra e Noruega. Países como o Japão, a Nova Zelândia, a Espanha e a Islândia já implementaram a redução horária, de 5 dias para 4 dias semanais, com a intenção de aumentar os níveis de satisfação dos trabalhadores e permitir que estes consigam ter maior controlo sobre a vida extralaboral. No entanto, a viabilidade desta prática para Portugal ainda é questionada (Silva, 2021).

No estudo de Lepinteur (2019) ficaram evidenciados os proveitos de uma alternativa ao regime de horário de trabalho em Portugal (melhorias no bem-estar, aumento do tempo de lazer e satisfação dos trabalhadores), nomeadamente através redução da semana de trabalho. No mesmo artigo demonstrou-se que os trabalhadores valorizam mais as condições de trabalho, sobretudo relacionadas com o regime de horário de trabalho, do que o salário que auferem.

De igual modo, certas organizações, em Portugal, optam por dispensar os trabalhadores nas tardes de sexta-feira, sendo que, por vezes, é permitido que optem por outra tarde livre, caso o trabalho exija a sua permanência naquele período. Em 2004, esta medida foi implementada pela BMW, em

Portugal (Silva, 2021). Através do artigo de Silva (2021) é possível verificar que estes trabalhadores aproveitam este tempo disponibilizado para relaxar, dedicar tempo à família ou tratar de questões burocráticas. Para tal, 110 trabalhadores adicionam meia hora por dia aos seus horários a fim de compensar as horas prescindidas à sexta-feira. Esta prática representa uma forma de reter os trabalhadores e de os manter mais satisfeitos (Silva, 2021).

3. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

3.1 A investigação

Apesar de já se dar atenção à temática da conciliação trabalho/vida extralaboral há muitas décadas, e de o termo ter surgido em 1986 (Kurup & Raj, 2022), a sua relevância mantém-se nos dias de hoje. Nos primeiros tempos, o conceito e os estudos na área incidiam sobretudo sobre o caso das mulheres casadas e com filhos, porém têm-se estendido a todos os indivíduos, dada a evolução dos papéis dos mesmos na sociedade e nas próprias casas (Kurup & Raj, 2022).

Assim, Raja e Soundarapandian (2022) assumem que o equilíbrio trabalho/vida extralaboral está diretamente relacionado com o bem-estar dos trabalhadores, bem como com a sua capacidade de gerir todas as responsabilidades que possam surgir, ao mesmo tempo que aproveitam para exercer atividades que os satisfaçam. Questões relacionadas com horários de trabalho, tempo despendido em tarefas, deslocações para o local de trabalho, entre outras, são relevantes para a questão da conciliação trabalho/vida extralaboral pois diminuem o seu tempo extralaboral, o que afeta o bem-estar e a saúde dos indivíduos, logo o seu desempenho (Hsu *et al.*, 2019; Wong *et al.*, 2019).

Atendendo a estas considerações, e, muito em particular, dada a relevância do horário de trabalho na conciliação trabalho/vida extralaboral do indivíduo (Hsu *et al.*, 2019), foi desenhado um estudo com os seguintes objetivos:

- Conhecer a perceção dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre o posicionamento das organizações onde trabalham a respeito do tópico trabalho/vida extralaboral;
- Conhecer de que modo os trabalhadores da função administrativa do setor automóvel caracterizam a sua situação ao nível de conciliação trabalho/vida extralaboral;
- Conhecer a perceção dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre a exequibilidade da alteração do atual regime de horário de trabalho e suas implicações (vantagens e desvantagens);
- Conhecer de que modo os trabalhadores da função administrativa do setor automóvel refletem sobre os efeitos na conciliação trabalho/vida extralaboral decorrentes de eventuais alterações do regime de horário de trabalho.

3.2 Metodologia empregue no estudo

De acordo com Augusto (2014), a metodologia selecionada deve estar relacionada com a natureza do estudo (por exemplo, o que se pretende investigar, quais as respostas que se pretendem obter, entre outros) (Bengtsson, 2016) e não com meras questões de gosto/preferência do investigador. Por essa razão, este trabalho adota o paradigma fenomenológico, com o objetivo de obter dados qualitativos. Assim, segue-se uma metodologia qualitativa para conduzir esta investigação, pois a mesma possibilita um melhor entendimento das percepções dos indivíduos (Bengtsson, 2016), uma vez que permite pormenorizar as suas opiniões e acontecimentos relevantes. Por outro lado, esta metodologia favorece a interpretação dos significados de diferentes comportamentos e ações do ponto de vista do investigador (Low, 2013; Sinkovics & Alfoldi, 2012; Vaismoradi *et al.*, 2013). Por outras palavras, esta abordagem permite ao investigador retirar pressupostos, suposições e perspetivas sobre um tema, na medida em que existe espaço para o conduzir de forma aberta, crítica e adaptável (Vaismoradi *et al.*, 2013).

Adicionalmente, este estudo apresenta um cariz exploratório, uma vez que se pretende aprofundar o conhecimento sobre um tópico que se considera pouco desenvolvido na literatura (Goeman & Solari, 2011; Jaeger & Halliday, 1998), nomeadamente pelo enfoque nas questões relacionadas com o horário de trabalho, assim como no contexto específico dos trabalhadores do setor automóvel em Portugal. A investigação assenta em raciocínios do tipo indutivo pois são retiradas ilações da análise de dados, sendo esta ancorada na teoria já existente, mas, simultaneamente, permitindo que novas considerações teóricas possam surgir (Bengtsson, 2016).

3.3 Técnicas de recolha e análise dos dados

A técnica de recolha de dados selecionada para o estudo foi a entrevista semiestruturada. Esta tem como propósito interrogar os indivíduos com base num guião predefinido, mas dando, simultaneamente, liberdade ao participante para explorar outras avenidas de pensamento, respeitando a sua linha de raciocínio e o tempo que a pessoa deseja dedicar à resposta (McIntosh & Morse, 2015; Miles & Gilbert, 2005; Tuckett, 2004). Por outro lado, a entrevista semiestruturada possibilita ao investigador introduzir questões não previstas, mas que se revelam relevantes para clarificar ou melhor explorar respostas fornecidas pelo participante (Brown & Danaher, 2019; Miles & Gilbert, 2005).

O guião de entrevista (disponível no Apêndice 1) foi construído conforme os objetivos do estudo e a revisão de literatura previamente realizada. Com o objetivo de criar uma conversa fluída com o entrevistado e, sempre que necessário, registaram-se adaptações na forma como as questões foram colocadas, respeitando o pensamento e prezando o conforto do participante (Fisher, 2007).

Posteriormente, foi realizada a análise de conteúdo dos dados obtidos. Esta análise é suportada em categorias temáticas e respetivas dimensões de análise, as quais tiveram por base inicial a revisão de literatura e foram, numa fase seguinte, complementadas pela informação retirada dos próprios dados. Dos dados resultam, também, os indicadores, os quais traduzem as diferentes perceções recolhidas nas entrevistas realizadas. As ocorrências identificam os participantes que forneceram dado tipo de resposta. As grelhas de análise são apresentadas ao longo do capítulo seguinte, junto dos respetivos textos de análise e discussão dos resultados, para uma maior facilidade do leitor em acompanhar as ilações produzidas.

3.4 População e amostra do estudo

Na presente investigação escolheu-se seleccionar o setor automóvel dado o escasso conhecimento existente sobre a conciliação trabalho/vida extralaboral dos seus trabalhadores no contexto português. Em particular, o estudo recai sobre os trabalhadores da função administrativa, dado o entendimento de que se trata de uma área em que é mais fácil alterar os regimes de horário de trabalho. Optou-se por entrevistar indivíduos deste setor devido à facilidade de acesso da investigadora a empresas deste setor.

A investigação contempla uma amostra não aleatória por conveniência, a qual é composta por 20 participantes, número determinado pelo princípio da saturação dos dados. Ou seja, o processo de realização de entrevistas foi dado por concluído quando se percebeu que informações adicionais pouco acrescentariam à qualidade da investigação, dada a repetição que se começava a verificar nas respostas (Ribeiro *et al.*, 2018). Os entrevistados pertencem a sete organizações distintas do setor automóvel, localizadas na zona norte de Portugal, o que possibilitou conhecer e contrapor perspetivas sobre o tema por parte de trabalhadores de diferentes contextos organizacionais, obtendo-se maior diversidade de pontos de vista. Para preservação do anonimato das organizações, estas são identificadas por uma letra, de A a G.

As entrevistas foram realizadas, maioritariamente, no mês de janeiro de 2022. Foi dada liberdade aos entrevistados para escolherem quer o horário, quer o local da entrevista, sendo que 17 participantes decidiram pela sua realização online, através da plataforma do *Google meets*. Esta preferência justifica-se pela fase mais complicada que Portugal estava a enfrentar nesse período, devido à pandemia. Além disso, é um método mais conveniente pela facilidade em conciliar horários e por não implicar deslocações. As restantes 3 entrevistas foram realizadas pessoalmente, no local de trabalho, local público e privado, conforme preferência do participante.

As entrevistas tiveram uma duração média de 18 minutos, variando entre 12 e 30 minutos. As entrevistas foram gravadas por sistema de áudio, sempre com o consentimento dos intervenientes, tendo sido posteriormente transcritas na íntegra pela investigadora. De modo a garantir o anonimato dos entrevistados e a reserva da sua privacidade, os seus nomes e a identificação das respetivas organizações não são mencionados. Logo, os nomes dos intervenientes foram substituídos por P1, P2, P3,...,P20, sendo que a letra “P” se refere a “participante”. No capítulo de análise e discussão dos resultados, é associado a cada participante a indicação da respetiva organização e do regime de horário de trabalho dessa pessoa. Por exemplo, “P13 (organização A, horário flexível)” significa que se trata do participante número 13, o qual trabalha na organização A e tem um horário de trabalho flexível.

Do total de 20 participantes, 13 intervenientes são do sexo feminino e os restantes são do sexo masculino. A média de idades dos trabalhadores entrevistados é de 35 anos, sendo que o mais novo tem 24 anos e o mais velho 58 anos. Por sua vez, quase metade destes indivíduos tem, pelo menos, um filho, sendo que uma interveniente estava grávida na altura da entrevista e outro trabalhador estava à espera do segundo filho. Ainda ao nível da parentalidade, apenas o filho mais velho do P9, com 26 anos, já não se encontra a estudar, enquanto os restantes estão todos em idade escolar.

O regime de horário de trabalho não é único entre entrevistados. Assim, 17 inquiridos têm um regime de horário de trabalho “flexível”, no qual estes definem o próprio horário laboral; e os restantes têm um horário que pode ser denominado de “normal”. Ou seja, neste último caso, o número de horas diárias laborais e os horários de entrada e saída são fixos e definidos pelas entidades patronais. Quando questionados sobre os seus *hobbies* ou atividades que desempenham fora do trabalho, todos os indivíduos foram capazes de identificar, pelo menos, uma ocupação.

A partir da Tabela 1 (página seguinte) é possível verificar a caracterização dos 20 intervenientes deste estudo:

Tabela 1 Caracterização da amostra

| Entrevistado | Sexo | Idade | Número de filhos | Estado civil | Organização | Função | Hobbies |
|--------------|------|-------|------------------|--------------|-------------|--|--------------------------------------|
| P1 | F | 26 | 0 | Solteira | A | Engenheira de processo | Ginásio e aulas de inglês |
| P2 | F | 31 | Grávida | Solteira | A | Engenharia industrial | Exercício físico/ginásio |
| P3 | F | 24 | 0 | Solteira | B | <i>Data Analyst</i> | Ginásio |
| P4 | F | 52 | 2 | Casada | A | Engenharia Industrial | Caminhadas |
| P5 | F | 49 | 2 | Casada | A | Planeamento | Exercício físico 2x/semana |
| P6 | F | 56 | 1 | Casada | C | Administrativa | - |
| P7 | M | 49 | 1 | Casado | C | Bate-chapas | Aeromodelismo e pesca |
| P8 | F | 26 | 0 | Solteira | B | Suporte operacional a <i>product manager</i> | Árbitra de futebol e corrida |
| P9 | M | 58 | 2 | Casado | A | Técnico de eletrónica | Corrida, desenhos e cozinhar |
| P10 | F | 26 | 0 | Solteira | D | Planeamento e compras | Yoga e ginásio |
| P11 | F | 28 | 0 | Solteira | E | Qualidade de cliente | Ginásio, leitura, viagens e cozinhar |
| P12 | F | 28 | 0 | Casada | E | Controlo de gestão e financeiro | Exercício físico |
| P13 | M | 36 | À espera do 2º | Casado | A | Engenheiro | Golf |
| P14 | F | 26 | 0 | Solteira | F | <i>Global vendor planner</i> | Ginásio |
| P15 | M | 29 | 0 | Solteiro | B | Programador de <i>software</i> | Futebol e jogos online |
| P16 | M | 33 | 1 | Solteiro | A | Engenheiro de industrialização de produtos | Desporto e bicicleta |
| P17 | F | 26 | 0 | Solteira | E | Engenheira mecânica/gestora projetos | Yoga, barra/pilates |
| P18 | M | 34 | 2 | Casado | E | Administrativo de RH | Cinema e caminhadas |
| P19 | F | 31 | 0 | Solteira | D | Técnica de manufatura e qualidade | - |
| P20 | M | 31 | 0 | Solteiro | G | <i>Product engineer</i> | Impressão 3D |

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Conciliação trabalho/vida extralaboral

Nas secções seguintes é possível verificar o que significa a conciliação trabalho/vida extralaboral para os entrevistados, assim como a respetiva avaliação que atribuem à sua situação atual. A Tabela 2 apresenta a grelha de análise referente a estes tópicos que são, em seguida, apresentados e analisados com maior detalhe.

Tabela 2 Grelha de análise referente à categoria “Conciliação trabalho/vida extralaboral”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|---|--|--|--|
| Conciliação trabalho/vida extralaboral | Significado de conciliação trabalho/vida extralaboral | Conciliação trabalho/vida extralaboral implica complementaridade das esferas | P2; P4; P5; P8; P13; P15; P18; P20 |
| | | Conciliação trabalho/vida extralaboral implica investimento na vida extralaboral | P3; P5; P8; P9; P12; P16; P17 |
| | | Conciliação trabalho/vida extralaboral e a diluição de fronteiras | P7 |
| | | Conciliação trabalho/vida extralaboral implica separação das duas esferas | P1; P10; P14; P17 |
| | Avaliação da situação pessoal de conciliação trabalho/vida extralaboral | Perceção de equilíbrio trabalho/vida extralaboral | P1; P2; P3; P4; P6; P7; P8; P10; P12; P14; P15; P18; P20 |
| | | Predomínio do trabalho sobre a vida extralaboral | P11; P13; P17; P19 |
| | | Perceção de desequilíbrio trabalho/vida extralaboral | P5; P9; P16 |

a) Significado de conciliação trabalho/vida extralaboral

- Conciliação trabalho/vida extralaboral implica complementaridade das esferas

A ideia geral, referida pelos inquiridos, é a de que beneficiar de equilíbrio trabalho/vida extralaboral significa conseguir responder aos objetivos delineados numa das esferas de modo a não penalizar tudo o resto que se pretenda fazer, como ilustra o comentário do P13 (organização A, horário flexível):

Uma coisa está relacionada com a outra. Pelo menos para mim, para estar bem no trabalho, também tenho que estar bem na vida pessoal. E o contrário também é verdade: para estar bem na vida pessoal, tenho que estar bem no trabalho, isso é o equilíbrio, é uma balança.

Guest (2002) afirma que se um lado da esfera trabalho/vida extralaboral não se encontra minimamente realizado, a probabilidade de interferir no outro lado é bastante elevada. Assim, é possível entender que, muitas vezes, para conseguir ser eficiente, produtivo e corresponder às expectativas do

trabalho, também a vida extralaboral tem de decorrer de forma positiva, a nível familiar, emocional e pessoal, e vice-versa.

- Conciliação trabalho/vida extralaboral implica investimento na vida extralaboral

Vários inquiridos consideraram que a conciliação trabalho/vida extralaboral requer a possibilidade de disponibilizar tempo fora do horário de trabalho para atividades de interesse e necessidade pessoal (e.g. ter *hobbies*, estar com entes queridos), assim como para recuperar energias após um dia de trabalho, como se depreende do comentário do P17 (organização E, horário flexível): “No fundo, eu não vivo para trabalhar, eu trabalho para viver. É importante para mim ter um trabalho e sentir-me desafiada e completa na parte laboral. No entanto, gosto de ter sempre tempo para mim, tempo para as minhas coisas”.

No estudo de Kelliher *et al.* (2018) é destacado que a conciliação trabalho/vida extralaboral implica o equilíbrio das duas esferas sendo que, para disponibilizar mais tempo, energia e satisfação num dos lados é preciso limitar o outro.

- Conciliação trabalho/vida extralaboral e a diluição de fronteiras

Observou-se que para um inquirido a conciliação trabalho/vida extralaboral se desenvolve segundo uma fusão involuntária das duas esferas, na medida em que, por vezes, mesmo que não seja por vontade própria, uma esfera sobrepõe-se à outra, como é possível verificar na afirmação de P7 (organização C, horário normal): “Muitas vezes mistura-se o trabalho com a vida pessoal e isso é complicadíssimo. Muitas vezes levamos o trabalho para casa, muitas vezes trazemos os problemas de casa para o trabalho”.

Os autores Clark (2000) e Guest (2002) afirmam que as pessoas atravessam, diariamente, fronteiras entre os dois domínios, e que, por vezes, torna-se complicado fazer a devida separação entre trabalho e vida extralaboral.

- Conciliação trabalho/vida extralaboral implica separação das duas esferas

Alguns entrevistados apontaram que o equilíbrio trabalho/vida extralaboral significa cumprir escrupulosamente o horário de trabalho e, depois, ter a capacidade para se desligarem e focarem na vida extralaboral. A citação do P10 (organização D, horário flexível) resume as situações relatadas:

Para mim um trabalho em que eu estivesse constantemente no meu horário fora do trabalho a pensar em trabalho não era um bom trabalho, porque não haveria equilíbrio. Quando estou no trabalho, estou no trabalho, quando estou fora do trabalho, estou fora do trabalho.

Como referido por Guest (2002), no modelo da segmentação, o trabalho e a vida extralaboral são duas esferas distintas, o que vai ao encontro destes resultados.

b) Avaliação da situação pessoal de conciliação trabalho/vida extralaboral

- Perceção de equilíbrio trabalho/vida extralaboral

No geral, a situação da conciliação trabalho/vida extralaboral dos inquiridos foi percebida como sendo positiva. Alguns intervenientes sobressairam condições de que dispõe atualmente e que favorecem esse equilíbrio, tais como horário de trabalho flexível, teletrabalho, possibilidade de se ausentar do trabalho para responder a exigências da vida extralaboral, e possibilidade de prolongar o horário de trabalho para responder a picos de trabalho. Os entrevistados desenvolvem, ainda, certas estratégias para fomentar esse equilíbrio, como procurar desligar da vida profissional quando terminam o trabalho e sair num horário que permite a utilização de transportes públicos. O comentário do P8 (organização B, horário flexível) revela a posição tomada:

A minha posição, neste momento, está bastante favorável porque estou a trabalhar em sistema híbrido [...] A parte boa é que tanto indo à empresa, como estando em teletrabalho, eu tenho isenção de horário. Isto é, eu tenho que trabalhar as 8 horas por dia, mas não tenho que fazer picagens, não preciso de preencher documentos se quiser sair mais cedo, para ir a uma consulta. Como a empresa diz é "freedom to act". Desde que as coisas estejam feitas ao final do dia, ao final da semana ou no prazo estabelecido, não há problema nenhum.

Silva (2021) refere que organizações que desenvolvem políticas e práticas que favorecem a conciliação trabalho/vida extralaboral beneficiam os seus trabalhadores, mas também saem beneficiadas porque tal resulta em trabalhadores mais satisfeitos e concentrados. Também Fleetwood (2007a) sugere que para que as organizações consigam trabalhadores mais produtivos e motivados, é recomendado que ofereçam políticas promotoras da conciliação, tal como horário flexível.

- Predomínio do trabalho sobre a vida extralaboral

Foram relatadas situações de predomínio do trabalho sobre a vida extralaboral. No entanto, tal situação não foi vista como fortemente perturbadora do equilíbrio pois, segundo os entrevistados, tal deve-se à fase da vida em que se encontram como referiu o P11 (organização E, horário flexível): "Neste momento, se calhar dedico um bocadinho mais ao trabalho do que à vida pessoal, porque também estou mais ou menos no início da carreira".

No seu estudo, Sundaresan (2014) concluiu que cada indivíduo define as prioridades em ambas as esferas, sejam elas familiares, de trabalho, de lazer, objetivos de carreira, entre outras, sendo que o equilíbrio depende da capacidade da pessoa para responder a essas prioridades.

- Percepção de desequilíbrio trabalho/vida extralaboral

Um número inferior de participantes afirmou não beneficiar do equilíbrio trabalho/vida extralaboral que desejariam devido à energia e tempo dedicados ao trabalho e que colocam a esfera da vida extralaboral para segundo plano. Entre as razões referidas para este desequilíbrio inclui-se o regime de teletrabalho, que culmina na mistura das esferas, e o excesso de trabalho, que conduz a elevado cansaço. Os seguintes excertos são ilustrativos:

Uma vez que estamos em teletrabalho, confesso que acaba por absorver um bocadinho mais a nível de horas de trabalho. (P5, organização A, horário flexível)

Não é a melhor situação. Isto é, não tenho muito tempo para tudo o que quero fazer. Gosto de correr, de desenhar de muita coisa e o tempo não dá para tudo. (P9, organização A, horário flexível)

Como refere Guest (2002), em alguns casos os trabalhadores não têm o equilíbrio desejado em resultado do volume de exigências e ambições extralaborais, e não em virtude das políticas organizacionais.

Todavia, no presente estudo alguns inquiridos relatam uma situação de conflito motivada pelo excesso de trabalho e que culmina no sacrifício da vida pessoal, como explicou o P13 (organização A, horário flexível): “Porque sinto que estou a pôr mais do meu tempo disponível para o lado do trabalho [...]. E gostava de, e estou a trabalhar para isso, de equilibrar mais um bocadinho”.

4.2 Fronteiras trabalho/vida extralaboral

Em relação às fronteiras entre a vida profissional e a vida extralaboral, os intervenientes foram questionados sobre a possível influência que uma esfera exerce sobre a outra. Os dados resultantes das entrevistas foram analisados com apoio da grelha de análise constante da Tabela 3.

Tabela 3 Grelha de análise referente à categoria “Fronteiras trabalho/vida extralaboral”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|--|--|-----------------------------------|---|
| Fronteiras trabalho/vida extralaboral | Interferência da vida extralaboral na vida profissional | Não existe interferência | P1; P3; P6; P7; P9; P10; P11; P14 |
| | | Dificuldade em pensar com clareza | P4; P5; P8; P13; P18 |
| | | Capacidade de fazer o trabalho | P8; P12; P15; P16; P17; P19; P20 |
| | Interferência da vida profissional na vida extralaboral | Não existe interferência | P3; P10; P12; P15; P18 |
| | | Alterações emocionais | P1; P2; P4; P5; P6; P7; P8; P9; P11; P14; P16; P17; P19 |

a) Interferência da vida extralaboral na vida profissional

Apesar de não ser a posição dominante entre a amostra do estudo, vários intervenientes consideraram não existir influência da vida extralaboral sobre o trabalho, como indica o P9 (organização A, horário flexível): “Tento focar-me no trabalho, não levo problemas de fora para o trabalho”. Este resultado é apoiado na literatura por Ashforth *et al.* (2000), autores que indicam que os trabalhadores têm capacidade de separar o trabalho da vida extralaboral uma vez que as suas barreiras cognitivas, físicas e emocionais proporcionam essa separação.

Porém, outros inquiridos alegam a permeabilidade das fronteiras do trabalho, nomeadamente devido às características da sua vida extralaboral (em especial, a parentalidade), ou em resultado de acontecimentos pontuais e imprevistos na esfera privada que a afetam/perturbam a concentração no trabalho.

Quando nós estamos mais preocupados, mais chateados com problemas particulares, é muito difícil chegar ao trabalho e de alguma forma desligarmos o botãozinho e dizermos “não”. No trabalho tentamos, mas eu acho que, bem ou mal, ficamos um bocadinho mal-humorados, às vezes não estamos a conseguir raciocinar da mesma forma que conseguiríamos normalmente. (P4, organização A, horário flexível)

O facto de ter dois filhos, se eu estiver em casa, por exemplo, por causa do encerramento das escolas, vai condicionar ali um bocadinho a concentração, sem dúvida alguma. (P18, organização E, horário flexível)

Alguns entrevistados afirmaram que estas ocorrências nas suas vidas demandam uma organização elevada para dar resposta a todas as tarefas que têm planeadas, o que por vezes não é possível, tal como sugere o P9 (organização A, horário flexível): “Às vezes, se não apontar as coisas, no momento posso falhar, e isso já me aconteceu em algumas situações [...] é complicado, é o meu calcanhar de Aquiles em certas coisas”.

Outros entrevistados referiram que se existir algo negativo a acontecer na vida extralaboral, também o trabalho vai ficar penalizado, dado que a sua predisposição para realizar as tarefas vai ser menor. De acordo com Crompton e Lyonette (2006) é requerido muito esforço racional e estabilidade a nível emocional para que o trabalhador consiga impedir que a esfera da vida privada afete o trabalho.

b) Interferência da vida profissional na vida extralaboral

Alguns entrevistados não veem qualquer interferência do trabalho sobre aspetos da vida extralaboral. Outros intervenientes apontaram que os principais aspetos da vida extralaboral mais afetados pelo trabalho são o nível de *stress*, ansiedade e preocupação que levam para a vida privada e que resultam da complexidade do trabalho no setor automóvel (por exemplo, pressões para entregar os carros, ter os materiais para enviar aos clientes). Em consequência de não conseguirem desligar as

emoções e esquecer os problemas do trabalho, noites de pouco descanso são comuns para os inquiridos, tal como sugerido na citação do P14 (organização F, horário flexível):

Neste momento, a indústria automóvel está a passar por uma fase em que há imensa falta de componentes, ou seja, nós temos imensas vezes a linha parada e a minha função é exatamente abastecer essas linhas. Quando não há material, a pressão cai toda em cima de nós. Muitas vezes saio do trabalho e não saio com aquele descargo de consciência. [...] Fico ansiosa a pensar que no dia a seguir eu vou começar o trabalho e vou ter gente a ligar-me, a mandar mensagens a dizer “já tens material?”, “onde é que está o material?”, “o que é que o fornecedor disse?”.

Estes resultados são similares aos detetados na investigação realizada por Pocock (2005), onde foi possível observar que apesar da organização analisada ter medidas de conciliação trabalho/vida extralaboral, mantinham-se problemas como o facto de os trabalhadores terem uma carga de trabalho elevada e exigências de rápida resposta, assim como uma cultura organizacional que não visava o bem-estar dos mesmos.

4.3 Relações profissionais

Neste subcapítulo são apresentadas as percepções dos participantes sobre as suas relações profissionais, assim como o respetivo impacto na conciliação do trabalho/vida extralaboral indicadores, segundo análise apoiada na grelha da Tabela 4.

Tabela 4 Grelha de análise referente à categoria "Relações profissionais"

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|-------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Relações profissionais | Relação com a chefia | Boa relação | P1; P2; P3; P4; P5; P6; P7; P9; P10; P11; P12; P13; P14; P15; P17; P18; P19; P20 |
| | | Bons transmissores de conhecimento | P8 |
| | | Não facilitam a conciliação trabalho/vida extralaboral | P16 |
| | Relações com os colegas | Relação facilitadora | P1; P2; P4; P5; P7; P9; P10; P11; P12; P13; P14; P15; P16; P17; P18; P19; P20 |
| | | Pouca cooperação | P6; P8 |

a) Relação com a chefia

A maior parte dos entrevistados refere que a sua chefia promove uma boa relação entre esta e os subordinados. Além disso, não se verificam situações de desconforto ou *stress*, como se depreende pelas citações seguintes:

Na minha empresa ninguém se trata por engenheiros, é tudo pelo primeiro nome, e [por isso] crias logo uma ligação com a pessoa com quem trabalhas. Deixam-te trabalhar, não estão sempre a perceber o que é que estás a fazer, são muito liberais. Nunca te apontam o dedo, é uma empresa [em] que o facto de errares não tem problema, desde que consigas corrigir. E estão lá para te ajudar a corrigir. (P11, organização E, horário flexível)

Eu, por acaso, acho o meu chefe uma pessoa sensata. Já tive outros que não o eram, por isso este aqui destaca-se por ser muito profissional e uma pessoa sensata e compreensiva, em muitas situações. Por isso, acho que para mim e para os meus colegas é isso que ainda nos mantém motivados e a não desistir em certas situações. (P19, organização D, horário flexível)

Apesar desta boa relação, o P3 (organização B, horário normal) destacou que a distância física complica o relacionamento com a chefia, esta última localizada fora de Portugal:

A minha equipa é toda da Alemanha e a minha chefia também e isso, às vezes, dificulta um bocado a forma como me relaciono com eles. Sinto-os normalmente presentes e acho que me ajudam, não sinto qualquer tipo de stress, mas pode dificultar mais para frente, caso tenha mais dificuldades em fazer o meu trabalho, e isso pode causar algum stress. Mas, o facto de eles me darem liberdade e de confiarem em mim em Portugal também é muito bom para conciliar as minhas coisas.

Uma relação de confiança e facilidade de comunicação com a chefia é realçada por Anderson e Kelliher (2009) e por Johnson (2004) como conducente a que os trabalhadores se sintam mais confiantes e mais autónomos no seu trabalho.

Uma situação ambígua foi encontrada junto do P8 (organização B, horário flexível), participante que referiu manter uma boa relação profissional com a chefia no sentido em que esta transmite conhecimento, mas depois não consegue apoiar em situações de maior dificuldade:

A minha chefia é muito boa a nível de transmissão de conhecimento, de know how [...] eu suporto os problemas que possam surgir relacionados com o produto, resolvo-os, comunico com quem me vai ajudar a resolver, e a minha chefia é muito mais focada no produto e pouco em quem tem que suportar depois [...] Essa é a pior parte da relação com a chefia, porque é o facto de se focar mais naquilo que quer mostrar e não tanto dar suporte a todos os elementos que estão na organização.

Em contrapartida, o P16 (organização A, horário flexível) referiu que a falta de uma estrutura clara de organização e a gestão praticada pela chefia não promovem o equilíbrio trabalho/vida extralaboral:

A maneira como o trabalho não é estruturado e a própria estrutura da fábrica não está direccionada para flexibilizar o trabalho, para flexibilizar horários, para permitir alternativas de trabalho, cria também todo um conjunto de dificuldades, a minha chefia também, e que depois se reflete nas urgências e nas coisas que depois impactam negativamente com esta conciliação.

b) Relações com os colegas

No que respeita à relação dos intervenientes com os seus colegas de trabalho, estes fizeram uma avaliação geral positiva, sublinhando que o bom ambiente de trabalho e a entreatajuda existente auxiliam na execução das tarefas.

Costumo dizer que aqui no trabalho somos uma família, damo-nos como uma família. Aliás, como reparaste, almoçamos ali todos juntos e depois é uma barulheira e todos falam. Sem dúvida que temos um ambiente profissional muito, muito bom. (P7, organização C, horário normal)

Como exceção ao resultado anterior, dois entrevistados referiram um relacionamento pouco satisfatório com os colegas de trabalho, como apontou o P6 (organização C, horário normal) ao destacar o egoísmo daqueles: “há colegas de trabalho que às vezes [...] atuam por interesse próprio, e não pelo conjunto dos colegas todos”.

4.4 Perceções sobre o atual horário de trabalho

O presente subcapítulo aprofunda a compreensão sobre o modo como os participantes no estudo percebem a relação entre o impacto do seu regime de horário atual no trabalho e na vida extralaboral. A análise dos dados é apoiada pela Grelha de análise referente à categoria “Perceções sobre o atual horário de trabalho” na Tabela 5 (página seguinte).

Tabela 5 Grelha de análise referente à categoria “Percepções sobre o atual horário de trabalho”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|---|---|--|---|
| Percepções sobre o atual horário de trabalho | Regime de horário de trabalho | Normal | P3; P6; P7 |
| | | Horário de trabalho flexível | P1; P2; P4; P5; P8; P9; P10; P11; P12; P13; P14; P15; P16; P17; P18; P19; P20 |
| | Avaliação do horário laboral | Positiva | P1; P3; P4; P5; P7; P8; P9; P11; P12; P13; P14; P15; P17; P18; P19; P20 |
| | | Negativa | P6; P10; P16 |
| | Impacto no desempenho | A variação no horário conforme exigência das tarefas é positiva | P3; P4; P15; P18; P19; P20 |
| | | Aumento do desempenho com o decorrer do dia e da semana | P13 |
| | | Um regime de horário alternativo seria vantajoso para o desempenho | P2; P6; P10; P12; P16 |
| | | Diminuição do desempenho com o decorrer do dia e/ou da semana | P1; P5; P8; P11; P14; P17 |
| | Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral | Percepção de equilíbrio trabalho/vida extralaboral | P1; P2; P3; P4; P5; P8; P9; P10; P12; P13; P14; P15; P16; P17; P18 P20 |
| | | Dificuldade em conciliar | P6; P7; P11; P19 |

a) Regime de horário de trabalho

Como revelado supra, quase todos os participantes no estudo têm um regime de horário flexível, como referido pelo P12 (organização E, horário flexível): “O meu regime é horário flexível. Tenho que fazer 8 horas diárias, mas tenho banco de horas. Posso gerir esse banco de horas e entrar até às 9:00 e sair a partir das 16:30”.

Os restantes inquiridos têm horário normal, como indica o P7 (organização C, horário normal): “O meu regime é normal. [Trabalho] das 9:00 às 12:30, [depois das] 13:30 às 18:00”.

b) Avaliação do horário laboral

Na sua generalidade, os intervenientes fizeram uma avaliação positiva desta situação pois essa flexibilidade permite-lhes tratar de assuntos pessoais e ajustar o horário para conciliar com a vida extralaboral, enquanto alguns indivíduos sublinham tratar-se do único arranjo de trabalho que conhecem, como relata o P7 (organização C, horário normal): “Como quando entrei no mercado de trabalho era

este o horário, a avaliação que eu faço é uma avaliação normal. Sempre trabalhei neste horário”. Por sua vez, o P4 (organização A, horário flexível) realça:

É bom porque não temos que estar a cometer faltas, assim ficam aquelas horinhas. Eu ainda ontem tive que ir à reunião da escola da minha filha, pronto, meti umas horas, fui à reunião. Como, também, se preciso de ficar mais um bocadinho, acabo a atividade que tenho que acabar. E acho que é um bom contrabalanço, acho que nesse aspeto aquilo está muito bem organizado.

Por outro lado, esta flexibilidade horária também vai ao encontro das preferências de alguns indivíduos, como o P17 (organização E, horário flexível): “Eu gosto bastante deste regime mais flexível. Para mim acordar cedo é terrível, por isso, para já, até mesmo se fosse entrar às 09:00, para mim é perfeito”.

No artigo de Williams (2008) é possível verificar que trabalhadores em regime de horário normal encontravam-se satisfeitos com a conciliação trabalho/vida extralaboral, dado que ao trabalharem neste regime conseguem passar mais tempo com a família e planear melhor a sua rotina diária. Para mais, Hazak *et al.* (2019) destacam que permitir horário de trabalho flexível concede aos trabalhadores uma maior liberdade sobre o seu trabalho, em consequência, tendem a estar mais satisfeitos.

Por outro lado, surgem alguns juízos mais depreciativos, dado que a forma como o trabalho está estruturado não permite aos inquiridos serem eficientes nas suas tarefas, como se percebe nas citações:

Não faz sentido, porque se num mês tu precisas de trabalhar muito e fazes 22 horas, no mês a seguir podias ter um mês mais descansado e tirar essas horas, nunca com o objetivo de prejudicar a empresa. [...] O que acontece é que ninguém faz mais 10 horas. [...] Quem tem horas, começa sempre a entrar às 9:00 e a sair às 16:30, até gastar essas horas. Acaba por prejudicar [a organização e o próprio trabalho], porque às vezes têm trabalho, mas não querem mandar horas ao ar. [...] São as políticas da empresa. (P10, organização D, horário flexível)

Eu acho que devíamos trabalhar menos horas porque passamos a maior parte do tempo no trabalho e depois não temos tempo para a família, nem para as nossas atividades. (P6, organização C, horário normal)

Como Böheim e Taylor (2004) referem, apesar do aumento da autonomia e liberdade conferida aos trabalhadores para escolherem o seu horário laboral, ainda existe interferência e imposição das chefias em algumas organizações. Hall e Atkinson (2006) e Johnson (2004) complementam que os empregadores não reconhecem onde a sua autoridade pode ser interrompida para dar liberdade ao trabalhador na definição do seu regime de horário de trabalho.

c) Impacto no desempenho

Os entrevistados consideram que o atual regime de horário de trabalho tem os seguintes reflexos no desempenho das funções:

- A variação no horário conforme exigências das tarefas é positiva

Quando há elevada necessidade de estar presente e fazer um trabalho com mais qualidade, os intervenientes dedicam-se mais. Consequentemente, o seu desempenho é melhor.

Eu acabo por usar o tempo quando preciso dele, às vezes trabalho menos horas, [trabalhar] mais nunca me aconteceu, não calhou. Mas eu acho que as pessoas acabam sempre por compensar. Quando estão mais livres acabam por trabalhar menos. Acho que é tudo muito mais eficiente do que fazeres um horário fixo. (P3, organização B, horário normal)

Além disso, uma vez que os indivíduos valorizam a flexibilidade do seu regime de horário de trabalho e a confiança que a chefia e a organização depositam nestes, sentem obrigação em retribuir com mais desempenho, como indica o P18 (organização E, horário flexível): “De facto há uma relação simbiótica, quase que funciona: muito bem, eu preciso e tu dás-me, tu precisas eu dou-te”.

Os dados colhidos confirmam, assim, as conclusões de Hazak *et al.* (2019), os quais afirmam que permitir flexibilidade horária concede aos trabalhadores uma maior liberdade e independência sobre o seu trabalho.

- Diminuição do desempenho com o decorrer do dia e/ou da semana

Uma parte considerável dos intervenientes considera que o seu nível de desempenho fica pior com o decorrer do dia ou com o decorrer da semana. Assim, fazer horas extra ou trabalhar dias extra prejudica o seu desempenho.

Quando se chega ao fim-de-semana, após 40 horas de trabalho, chega-se cansado. Trabalho ao sábado de manhã, até às 13h, por isso só tenho dia e meio para descansar. Chego ao fim-de-semana e nem há tempo para descansar, é complicado. (P7, organização C, horário normal)

Normalmente trabalho melhor de manhã e pior nas horas a seguir ao almoço, a partir das 15h já começo a melhorar um bocadinho. Acho que é aquele sono após o almoço. Gosto de trabalhar de manhã e trabalhar quando está menos gente a trabalhar também, porque como dou muito suporte, o facto de estar menos gente faz com que eu possa focar mais nas tarefas em vez de ter sempre pessoas a tentar falar comigo. (P8, organização B, horário flexível)

- Aumento do desempenho com o decorrer do dia e da semana

Um resultado singular foi encontrado junto do P13 (organização A, horário flexível), indivíduo que afirmou que o seu desempenho aumenta à medida que o dia e a semana progridem: “Sou capaz de chegar às 17h e ter energia para continuar. O mesmo numa semana, chega à sexta-feira e estou cheio de força. Mas, depois, chega a segunda e estou outra vez com as energias em baixo”.

- Um regime de horário de trabalho alternativo seria vantajoso para o desempenho

Alguns entrevistados defendem que para terem um melhor rendimento, conseguirem ter energia suficiente e fazerem as tarefas com a devida qualidade, o regime de horário laboral devia ser alterado.

Eu acho que aqueles feriados, que tivemos à quarta-feira, no mês de dezembro, [foram bons]. Acho que trabalhar segunda e terça, parar quarta, e trabalhar quinta e sexta é o ideal. Nem que trabalhasse sei lá, mais 1 hora ou duas por dia. Acho que ter uma quebra a meio da semana às vezes também é importante para o desempenho. Uma pessoa, depois, vai mais fresca trabalhar. (P10, organização D, horário flexível)

d) Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral

Por fim, os entrevistados debruçaram-se sobre o impacto que o atual regime de horário laboral tem na conciliação trabalho/vida extralaboral. Algumas perceções revelam que há um impacto positivo, dado que a flexibilidade de que dispõem permite responder a necessidades pessoais, como verificado no excerto do P4 (organização A, horário flexível):

De acordo com o team leader, desde que esteja tudo salvaguardado, podemos tirar o dia. Avisamos com a devida antecedência e tirámos o dia, ou a tarde, ou as horas que forem necessárias para resolver problemas pessoais. É bom porque não temos que estar a cometer faltas [...] ainda ontem tive que, por exemplo, ir à reunião da escola da minha filha, meti umas horas e fui à reunião.

Os entrevistados destacaram, ainda, que uma vez que a maioria dos serviços em Portugal decorre durante o horário de trabalho, tal situação dificulta a resolução de assuntos pessoais. No entanto, como beneficiam da flexibilidade horária, conseguem organizar-se de forma a responder a essas necessidades, como afirmou o P17 (organização E, horário flexível):

Para mim, o facto de ser flexível, por exemplo, se eu tiver um problema a nível pessoal [posso] dizer à minha chefe, ou a um colega “olha, por favor, agora substitui-me porque eu vou ter de sair”. Para mim é um descanso, é mostrar que confiam em mim. No trabalho que tinha antes, em que era um ambiente assim mais de fábrica, para uma pessoa ir ao médico, tinha quase de escrever uma carta ao primeiro-ministro, pois era um filme. Agora já não é assim, é bastante melhor.

Conforme o estudo de Hall e Atkinson (2006), os autores descrevem que a flexibilidade horária possibilita ao trabalhador ser o responsável pelo seu trabalho. Este define o seu horário conforme for mais conveniente e de acordo com os compromissos que possam surgir na sua vida extralaboral.

Porém, junto dos participantes também foram encontradas algumas críticas ao atual regime de horário de trabalho pelo facto de perderem muito tempo em *commuting*, uma vez que alguns intervenientes não trabalham perto da sua residência.

Isso é que é mais complicado. A família fica prejudicada, com este horário, entrar às 9:00. Eu moro a 12km daqui [do trabalho], por isso tenho que sair de casa às 8:00 e almoço no trabalho, não vou a casa, pois moro longe [...] Saio às 18:00 e no inverno já é noite. Digamos que a família é muito prejudicada com este horário, sem dúvida que sim. (P7, organização C, horário normal)

A vida pessoal também fica um bocadinho afetada, mas é um dos objetivos que eu tenho, é inscrever-me no ginásio também para libertar um pouco de stresse, tentar conciliar a vida pessoal e os horários do trabalho.
(P19, organização D, horário flexível)

Guest (2002) faz referência ao tipo de situações descritas, dado que existem aspetos como o tempo despendido em deslocações afeta a conciliação trabalho/vida extralaboral da pessoa.

4.5 Atuação da organização ao nível da conciliação trabalho/vida extralaboral

Nesta secção são analisadas as medidas adotadas pela organização no que respeita ao equilíbrio trabalho/vida extralaboral, segundo a perspectiva dos inquiridos. Os intervenientes sugeriram, ainda, medidas que as suas organizações deveriam adotar. A Tabela 6 suportou a análise dos dados relativos a esta categoria.

Tabela 6 Grelha de análise referente à categoria “Atuação da organização ao nível da conciliação trabalho/vida extralaboral”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|--|--|---|---|
| Atuação da organização ao nível da conciliação trabalho/vida extralaboral | Medidas adotadas pela organização para conciliação trabalho/vida extralaboral | Horário Flexível | P1; P2; P9; P13; P18 |
| | | Divulgação de medidas de conciliação trabalho/vida extralaboral e o seu cumprimento | P3; P4; P11 |
| | | Medida informal de gestão do horário de trabalho | P3; P5; P15; P18; P20 |
| | | Possibilidade de teletrabalho | P3; P8; P13; P18 |
| | | Não há medidas | P7; P12; P16; P19 |
| | Perceção das medidas adotadas pelas respetivas organizações e impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral | Avaliação positiva | P1; P2; P3; P4; P5; P8; P9; P11; P13; P15; P17; P18 |
| | | Avaliação negativa | P7; P10; P12; P14; P16 |
| | Sugestão de medidas a implementar pela organização para conciliação trabalho/vida extralaboral | Mudança na cultura organizacional | P2; P4; P6; P7; P10; P16; P17; P19 |
| | | Alterações ao nível do horário de trabalho | P1; P5; P14 |
| | | Aumento dos benefícios | P5; P12; P13; P17; P20 |

a) Medidas adotadas pela organização para conciliação trabalho/vida extralaboral

De seguida descrevem-se as medidas implementadas pelas organizações, mencionadas pelos participantes no estudo.

- Divulgação de medidas de conciliação trabalho/vida extralaboral e o seu cumprimento

Uma das medidas adotadas pela organização para promover o equilíbrio, segundo alguns entrevistados, passa pela própria comunicação a respeito do bem-estar e das políticas de separação entre o trabalho e a vida extralaboral. O cumprimento das medidas divulgadas pela organização é valorizado pelos entrevistados.

A 3 de novembro de 2021 foi aprovada uma lei que impede as organizações de contactar os seus trabalhadores fora do horário de trabalho, de forma a evitar a sobreposição do trabalho na vida extralaboral dos trabalhadores, de modo que estes só trabalham nas horas destinadas a tal (Martins, 2021). Esta situação parece ser cumprida nas organizações em que os participantes colaboram, como revelou o P4 (organização A, horário flexível):

No fundo, o facto de não ligarem para as pessoas depois do trabalho [...] a não ser que seja um caso mesmo de extrema necessidade. [...] acabam por promover [esse equilíbrio] [...] Se nós estamos em horário de lazer, ou onde estivermos, seja nas compras, seja com os filhos, onde for, se nos telefonam vão interromper aquilo que estamos a fazer e às vezes até se está bem.

- Horário flexível

A existência de um horário flexível foi uma das medidas mais mencionadas pelos entrevistados, sendo que este permite cumprir as tarefas delineadas no trabalho e ajustar o trabalho às demandas da vida extralaboral.

O facto de termos horário flexível, acho que nos permite essa conciliação. Tal como eu referi, o meu horário é das 8:30 às 17:30. No entanto, eu consigo entrar mais cedo e sair mais cedo. O que me permite apanhar um comboio mais cedo. Se só saísse às 17:30, não me permitia apanhar o comboio que apanho atualmente, ou seja, teria que apanhar o comboio uma hora depois. [...] Isso também ajuda na conciliação.
(P1, organização A, horário flexível)

Também no estudo realizado por Pocock (2005), a organização participante no mesmo apoiou a conciliação trabalho/vida extralaboral dos seus trabalhadores através de várias medidas, incluindo horário flexível.

- Medida informal de gestão do horário de trabalho

Alguns inquiridos referem que na sua organização existe um entendimento informal entre eles e a sua chefia para que o trabalhador defina o seu horário da melhor forma que entender, desde que apresente os resultados esperados, tal como é possível verificar na seguinte citação:

A empresa quer que as pessoas cumpram com o seu papel na empresa, o que é óbvio e é necessário, mas também que consigam estar presentes na vida pessoal e cumprir com todo o seu papel, se for necessário, dentro do próprio horário de trabalho. (P18, organização E, horário flexível)

Os autores Hall e Atkinson (2006) afirmam que a forma informal de trabalho flexível pode ser a mais acertada, pois permite que o trabalhador decida o seu próprio horário de trabalho, conforme as suas necessidades.

- Possibilidade de teletrabalho

Outra prática organizacional mencionada por alguns entrevistados consiste na realização de teletrabalho por vontade do trabalhador: “Essa possibilidade, essa liberdade e, também, a política da própria empresa, permite-nos ter liberdade de agir, faz com que uma pessoa consiga fazê-lo” (P8, organização B, horário flexível).

Não obstante, vários entrevistados afirmam que as suas organizações não possuem medidas que promovam o equilíbrio trabalho/vida extralaboral. O que revela que estas não estão a ser competitivas nos benefícios oferecidos.

Acho que a minha organização é uma organização muito rígida [...] No fundo, nós temos 8 horas de trabalho e temos que as cumprir. [...] Não acho que seja uma das empresas que me facilite, que me dê essa possibilidade de gerir da forma que eu pretendia. (P12, organização E, horário flexível)

Ao contrário do que acontece, por exemplo, nas indústrias atualmente, em que existe muito a questão do home office, e de facilidade de horário, na minha empresa não é o caso. Tens ainda muita rigidez no horário, que é muito significativa [...] O que eu acho que, atualmente, já não é minimamente aceitável. Já não faz parte de uma empresa moderna este tipo de situações. (P16, organização A, horário flexível)

b) Perceção sobre as medidas adotadas pelas respetivas organizações e impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral

A maior parte dos entrevistados faz uma avaliação positiva das medidas implementadas pela respetiva organização e considera que estas contribuem para a conciliação trabalho/vida extralaboral:

Eu sinto-me bem com as práticas da empresa e adapto-me bem a elas. De alguma forma, quando acho que alguma coisa não está bem, tento pelo menos dar a minha opinião e alertar para tentar mudar alguma coisa, mas, neste momento, acho que sim, mesmo a nível de horário e tudo, acho que está ótimo. (P5, organização A, horário flexível)

Porém, alguns intervenientes consideram que a organização não adota medidas que favorecem a conciliação trabalho/vida extralaboral, como expõe os seguintes indivíduos:

Eu acho que esta situação, no fundo, deveria ir mais ao encontro daquilo que são as necessidades do trabalhador, dependendo da vida no momento do trabalhador. (P12, organização E, horário flexível)

Acho que falta algum empenho, por parte da empresa, ou pelo menos alguma preocupação para que houvesse essa distinção [entre a vida profissional e pessoal] [...] falta muito essa parte de preocupação com o trabalhador. (P14, organização F, horário flexível)

c) Sugestões de medidas a implementar pela organização para conciliação trabalho/vida extralaboral

Os entrevistados não revelaram dificuldades em enunciar práticas que, no seu entendimento, a respetiva organização deveria implementar em prol da conciliação trabalho/vida extralaboral e que seriam benéficas para ambas as partes.

- Mudança na cultura organizacional

Uma recomendação dada pelos entrevistados passa por medidas que traduzissem uma cultura e mentalidade de liderança mais respeitadoras do tempo pessoal dos trabalhadores:

A mentalidade dos chefes [devia mudar]. Porque eles ainda têm aquela mentalidade que se tu saíres cedo é mau, [o que] não quer dizer que não tenhas feito o trabalho todo naquele dia, mas o que lhes interessa é as horas que estiveste lá. (P2, organização A, horário flexível)

Nas férias ninguém deveria poder levar o portátil para casa, e ninguém devia ter, no telemóvel pessoal, instaladas coisas da empresa. (P10, organização D, horário flexível)

Neste momento, noto que o meu chefe direto não tem vida pessoal, ele vive para o trabalho quase. E, por vezes, esperam o mesmo de nós, mas nem toda a gente é igual. (P19, organização D, horário flexível)

Outras práticas sugeridas pelos intervenientes passam pela dispensa de dado tempo laboral para resolução de assuntos pessoais, de modo a serem evitadas ausências injustificadas do trabalho.

Por exemplo, na empresa que estava anteriormente davam 8 horas mensais, que podias faltar ao trabalho sem ter de justificar, para assuntos pessoais, que era para as pessoas não tirarem férias e usar os dias de férias para resolver assuntos pessoais, como ir ao Banco. (P3, organização B, horário normal)

Pocock (2005), após uma conversa com o CEO da organização que colaborou no seu estudo, percebeu que este tinha interesse em consciencializar os restantes diretores para a importância de alterar a cultura da organização, tornando-a menos orientada para os resultados e mais para as pessoas.

- Alterações ao nível do horário de trabalho

Uma sugestão feita pelos inquiridos passa pela alteração da forma como a organização gere os horários dos trabalhadores, nomeadamente a gestão do banco de horas, como indica o P1 (organização

A, horário flexível): “Se nos obrigassem a gastar, todos os meses, as horas que fazemos a mais, isso já nos ajudaria bastante. Ou trabalhávamos menos horas ou, então, gastávamos as horas extras”. É também recomendado que a organização permita ao trabalhador laborar algumas horas extra todos os dias para, depois, desfrutar de mais tempo seguido para a vida extralaboral:

Uma medida que eu gostava imenso, e sei que há muitas empresas a nível nacional que adotaram [...], na indústria automóvel isso é muito difícil, porque são empresas que trabalham 24 horas por dia, mas que eu acho muito vantajoso para os colaboradores, é os colaboradores durante a semana trabalharem mais uma hora e, depois, à sexta-feira saem na hora do almoço e têm a tarde de sexta-feira livre. [...] o feedback que eu tenho [...] é espetacular. [Deste modo, as pessoas] evitam o absentismo, podem tratar das suas coisas em casa, para ficar com o fim-de-semana mais livre, para se dedicarem aos filhos. Há um certo número de vantagens. (P5, organização A, horário flexível)

- Aumento dos benefícios

Alguns participantes sublinharam que seria vantajoso em termos de conciliação trabalho/vida extralaboral se a organização permitisse que todos os trabalhadores que desejam fazer teletrabalho, tivessem essa possibilidade, assim como a criação de certos benefícios.

Aquilo que se passa noutros departamentos, na nossa empresa, é a facilidade do teletrabalho. Neste momento não tenho muita facilidade no teletrabalho e às vezes é vantajoso para nós e não há abertura para tal. (P12, organização E, horário flexível)

Já se falou, porque é uma empresa grande, em conseguir ter creches para crianças, falou-se também em ter um ginásio. (P13, organização A, horário flexível)

Burke (2000) e Fleetwood (2007b) afirmam que, para conseguirem atrair e reter bons trabalhadores, muitas organizações criam práticas e políticas de apoio à família/vida privada, o que vai ao encontro do sugerido pelos participantes na presente investigação.

4.6 Redução do número de horas de trabalho – percepções sobre prática hipotética

Neste subcapítulo analisam-se as percepções dos inquiridos relativamente à possibilidade da sua carga horária ser reduzida e respetivo impacto antecipado, com apoio da Grelha de análise referente à categoria “Redução do número de horas de trabalho - percepções sobre a prática hipotética”. (página seguinte).

Tabela 7 Grelha de análise referente à categoria “Redução do número de horas de trabalho - percepções sobre a prática hipotética”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|---|---|--|--|
| Redução do número de horas de trabalho – percepções sobre a prática hipotética | Exequibilidade da redução do número de horas de trabalho | Possível redução | P1; P2; P3; P6; P7; P11; P12; P14; P15; P18; P20 |
| | | Impossível de momento | P4; P5; P8; P9; P10; P13; P16; P17; P19 |
| | Fatores positivos antecipados com a redução do número de horas de trabalho | Ganhos de produtividade e eficiência no trabalho | P1; P2; P3; P8; P12; P16; P17; P18 |
| | | Melhor qualidade de vida no trabalho | P4; P7; P8; P12; P18; P20 |
| | | Ganhos na vida extralaboral | P4; P5; P6; P7; P8; P9; P11; P12; P13; P14; P16; P18; P19; P20 |
| | | Não existem vantagens | P10; P15 |
| | Fatores negativos antecipados com a redução do número de horas de trabalho | Perdas de produtividade e eficiência no trabalho | P1; P2; P3; P4; P9; P11; P14; P16; P17 |
| | | Pior qualidade de vida no trabalho | P4; P5; P7; P8; P10; P11; P13; P14; P15; P16; P18; P20 |
| | | Não existem desvantagens | P6; P12; P19 |
| | Impacto no desempenho da redução do número de horas de trabalho | Possível aumento no desempenho | P1; P2; P6; P8; P11; P12; P15 |
| | | Sem alteração no desempenho | P3; P7; P13; P18; P19; P20 |
| | | Impacto negativo | P4; P5; P9; P10; P14; P16; P17 |
| | Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral da redução do número de horas de trabalho | Ganhos na vida extralaboral | P1; P2; P3; P4; P5; P8; P10; P12; 20 |
| | | Percepção de equilíbrio trabalho/vida extralaboral | P6; P7; P8; P9; P11; P13; P14; P15; P17; P19 |

a) Exequibilidade da redução do número de horas de trabalho

A maioria dos entrevistados considera que a redução do número de horas é possível sem penalização no trabalho realizado. No entanto, nem todos os participantes concordam que essa redução adote a mesma forma: para alguns exigiria que o trabalho fosse reestruturado, outros consideram que essa redução poderia ser de uma ou duas horas diárias.

Fazendo uma média geral, eu acho que com menos uma hora por dia conseguiria fazer o meu trabalho. Nós temos momentos, no nosso trabalho, que temos muita carga de trabalho, mas nesta altura do mês,

que não temos assim tanta carga de trabalho, diminuindo uma hora por dia dava para termos esta gestão do trabalho, sem que houvesse tempos mortos. (P12, organização E, horário flexível)

Sim, eu conseguia fazer o meu trabalho em 6 horas diárias [...] Eu, quando estou na empresa, chego às 8:30, depois às 09:15 vamos tomar o pequeno-almoço. E eu passo meia hora a tomar o pequeno-almoço [...] durante o dia uma pessoa vai dando à treta [...] vais acabar por descontar imenso tempo. Depois, ao lanche é mais meia hora e depois tens sempre mortos [...] e, por isso, sem dúvida que conseguia fazer em 6h. Ia ser, se calhar, mais stressante, mas ia conseguir. (P14, organização F, horário flexível)

Segundo Silva (2021), a redução horária tem sido bem vista por um número crescente de organizações e trabalhadores, pois desde que as metas fossem alcançadas, seria mais importante ter trabalhadores felizes e satisfeitos, do que garantir a observância do horário de trabalho.

Para os restantes inquiridos, todavia, a redução do horário de trabalho é impossível por causa da elevada carga de trabalho que têm neste momento:

Neste momento não consigo, porque o mercado está um bocado difícil, o que nos leva a ter um acréscimo de trabalho, um acréscimo de atenção, temos que ter uma atenção redobrada [...] tempo para pensar, para estruturar, para chegar, às vezes, a uma conclusão. Reduzir o meu horário de trabalho, neste momento, ia ser prejudicial para as minhas tarefas. (P5, organização A, horário flexível)

Não, logo à partida já tenho uma alocação [de trabalho] bastante superior à minha capacidade, à minha carga horária pré-estabelecida. Depois também é preciso bastante agilidade para lidar com tudo que acontece no dia-a-dia. Neste momento não [conseguia]. (P16, organização A, horário flexível)

Através dos estudos de Barck-Holst *et al.* (2021) e Tham (2018) é possível verificar que em caso de carga de trabalho elevada, os trabalhadores não conseguem cumprir as suas tarefas num número de horas de trabalho inferior, sendo por vezes necessária a realização de horas extra.

b) Fatores positivos antecipados com a redução do número de horas de trabalho

Quase todos os entrevistados consideram que esta pode ser uma prática positiva e, por isso, conseguem enunciar vantagens com a implementação da redução horária. Não obstante, dois intervenientes não são da mesma posição, incluindo o P15 (organização B, horário flexível): “Muito sinceramente, no meu caso não vejo vantagens. Falando da população em geral, no contributo, para toda a gente, é diferente [...] mas não sou fã da redução horária, para ser sincero”.

Os demais inquiridos antecipam os seguintes resultados positivos da redução do número de horas de trabalho:

- Ganhos de produtividade e eficiência no trabalho

Alguns aspetos da vida profissional possíveis de sofrer uma melhoria com a redução horária, referidos pelos entrevistados, são a produtividade, a eficiência e a concentração.

Acho que poderia aumentar a produtividade, porque as pessoas saberiam que, apesar de se calhar até terem que trabalhar bastante em menos horas, sabiam que depois estariam livres durante mais tempo, para usufruir, para fazer as suas [outras] atividades. (P8, organização B, horário flexível)

Tem bastantes vantagens porque uma cabeça descansada depois consegue pegar nas coisas muito melhor. (P17, organização E, horário flexível)

Segundo Silva (2021) algumas situações melhoram quando a organização reduz o horário de trabalho, nomeadamente a concentração e a vontade que os trabalhadores sentem para realizar as tarefas.

- Melhor qualidade de vida no trabalho

Alguns entrevistados consideram que a redução do número de horas de trabalho melhoraria a sua qualidade de vida:

A nível mental acho que ajudava as pessoas, porque não era tanta sobrecarga mental, conseguiriam estar mais relaxadas. (P8, organização B, horário flexível)

É dar disponibilidade às pessoas [...] para estarem sem stresses, descansadas e disponíveis para fazer o trabalho na semana seguinte com o mesmo ritmo. (P20, organização G, horário flexível)

Estas afirmações são apoiadas na literatura por autores como Berniell e Bietenbeck, (2020), os quais consideram que o número de horas de trabalho tem efeitos diretos na qualidade de vida das pessoas, nomeadamente ao nível de saúde, energia, e tempo disponível para resolver assuntos pessoais.

- Ganhos na vida extralaboral

Os entrevistados referiram que uma redução horária promoveria melhor equilíbrio trabalho/vida extralaboral a várias dimensões, incluindo cuidado com os filhos e atividades de lazer e descanso.

Tínhamos mais tempo livre, se calhar para ir passear, para ir ao ginásio, para umas compras ou simplesmente para estar sentado a ver televisão. (P4, organização A, horário flexível)

la conseguir buscar o meu filho ao colégio, a horas mais decentes, e passar mais tempo com ele; dedicar mais tempo aos meus hobbies, era uma grande vantagem. (P13, organização A, horário flexível)

Segundo a literatura (e.g., Barck-Holst *et al.*, 2020; Silva, 2021), com a redução do número de horas de trabalho, os trabalhadores beneficiam de maior controlo sobre a vida extralaboral, nomeadamente para responder às necessidades pessoais e abraçar novas atividades.

c) Fatores negativos antecipados com a redução do número de horas de trabalho

Alguns intervenientes apontaram que a redução do número de horas de trabalho levaria a menor produtividade e eficiência e a mais custos com contratações, pois muitas tarefas ficariam por terminar e outras por iniciar.

Vejo mais desvantagens, talvez, a nível da entidade patronal, porque apesar de nós podermos aumentar a nossa produtividade, podemos aumentar apenas num determinado tempo, mas não aumentar a quantidade de coisas que fazemos numa semana, por exemplo. Isso poderia levar à necessidade de mais recursos. [...] Ter pessoas a completar horários de trabalho. (P8, organização B, horário flexível)

De uma forma geral pode acontecer uma menor eficiência no trabalho. Não digo pessoalmente, mas de uma forma geral, pois há pessoas que veriam isso [redução horária] como aproveitamento, se têm menos horas de trabalho também não têm de trabalhar tanto. (P20, organização G, horário flexível)

Já o P16 (organização A, horário flexível) apresenta uma perspetiva interessante e que recai sobre aquilo que é a cultura de trabalho em Portugal: “Na maneira portuguesa de trabalhar, a desvantagem é que provavelmente continuava a trabalhar as mesmas horas”. Outros intervenientes consideram que a redução horária reduziria o tempo para se relacionarem com os colegas e o próprio salário, enquanto aumentaria os níveis de *stress*.

Assim [sem redução horária] temos tempo, pelo menos, para ir ao café, ou se calhar vamos almoçar, damos a nossa voltinha, como nós costumamos fazer. Se não, era almoçar, ir a correr para trabalhar... não sei até que ponto acabávamos por sair prejudicados nesse aspeto [...] para estarmos focados e conseguirmos fazer as tarefas, vamos perder a convivência com os outros, que também faz falta. (P4, organização A, horário flexível)

Já uma minoria dos participantes neste estudo não conseguiu prever desvantagens associadas a uma redução das horas de trabalho, como indica o P6 (organização C, horário normal): “Acho que não havia desvantagens. [com a redução horária] ficávamos mais motivados”.

d) Impacto no desempenho da redução do número de horas de trabalho

Alguns entrevistados consideram que o seu desempenho poderia aumentar com a redução do número de horas de trabalho, uma vez que o menor tempo disponível para desempenharem as funções podia culminar em maior foco:

Eu acho que, provavelmente, seria melhor, porque teria mais rendimento, ou seja, se calhar não perderia tanto tempo a conversar com alguém [...] ou, se calhar, já não lanchava o meu segundo lanche da tarde. Dedicava-me mais ao trabalho. (P11, organização E, horário flexível)

Tal como referem Barck-Holst *et al.* (2020) e Silva (2021), o desempenho e a predisposição dos trabalhadores para realizarem as suas tarefas aumenta quando o horário de trabalho é reduzido.

Um número inferior de inquiridos referiu que o impacto no desempenho da pessoa seria variável, dependendo da carga de trabalho atual, como indica o P15 (organização B, horário flexível):

O impacto seria a relevância que o colaborador desse a essa redução horária, porque depende sempre da pessoa. Acho que muitos trabalhos podem ter uma redução horária de 40h para 35 horas e não haver impacto na produção, mas o problema é que, neste momento, quem está com 40 horas se for reduzido para 35h vai ter uma motivação extra. Quem já trabalha 35h não vai ter essa motivação.

Uma parte dos inquiridos referiu que não iria haver impacto no desempenho dos mesmos, pois reduzindo o seu horário, provavelmente teriam de organizar melhor o seu tempo no trabalho, como refere o P18 (organização E, horário flexível): “No meu caso eu acho que seria igual [...] em vez de fazeres um intervalo de 15 minutos, fazes 10 minutos, mas eu acho que aí a entrega seria igual”.

Os restantes entrevistados consideraram que a redução horária poderia piorar o desempenho, destacando que a pressão iria aumentar, enquanto a qualidade do trabalho iria diminuir: “Se reduzíssemos a carga horária, provavelmente tínhamos de fazer mais rápido, fazer mais rápido pode prejudicar o desempenho, se calhar teria um impacto negativo, em termos da qualidade” (P4, organização A, horário flexível). Também foi referido que o impacto negativo no desempenho decorreria da elevada sobrecarga de trabalho e má estruturação das tarefas.

e) Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral da redução do número de horas de trabalho

Grande parte dos entrevistados referiu que a redução do número de horas de trabalho favoreceria o equilíbrio trabalho/vida extralaboral e que tal poderia, também, culminar em maior satisfação no trabalho:

Teríamos mais tempo disponível para a nossa vida particular, a família, para estar com os filhos. (P4, organização A, horário flexível)

Nós, engenheiros industriais, temos algo lean que é, quando estás satisfeito com a tua vida pessoal, vais transparecer isso para o teu trabalho. Ou seja, tendo mais tempo pessoal do que profissional [...] ias acabar por estar mais satisfeita e mais feliz no trabalho, se calhar já não te ias stressar tanto [...] Eu acho que é mais isso, acho que ia estar mais tranquila com a vida. (P14, organização F, horário flexível)

Como disse, tenho um hobby, que é a impressão 3D, mas não envolve nada de projetos, é mais “vamos fazendo, vamos brincando”, pois sou designer e por isso aproveito sempre para estudar alguma coisa que ao fazer no meu hobby também pode melhorar a minha vida profissional. Tendo mais horas para disponibilizar nesse hobby, se calhar poderia começar a fazer projetos de forma diferente, ou seja, criar alguma coisa efetivamente, não só para hobby, mas para um trabalho, por assim dizer. (P20, organização G, horário flexível)

Como referido por Khallash e Kruse (2012), dado que o tempo é um recurso limitado, os trabalhadores têm dificuldade em arranjar espaço durante o dia para se dedicarem às atividades eleitas,

por exemplo de lazer, uma vez que é despendida uma maior quantidade desse recurso para o trabalho. Assim, segundo Barck-Holst *et al.* (2020), com a redução horária as pessoas disponibilizariam de mais tempo para a vida extralaboral, incluindo para atividades de lazer e tempo de qualidade com familiares e amigos. Já o estudo de Silva (2021) revelou que a redução horária pode contribuir para reter os trabalhadores dada a possibilidade de se sentirem mais satisfeitos no trabalho.

Resultados díspares foram detetados junto de alguns indivíduos, como é o caso do P19 (organização D, horário flexível), trabalhador que revela o seu conceito individual de equilíbrio do seguinte modo: “Eu não tenho filhos e gosto de trabalhar, gosto desta rotina. Para já não vejo que saísse mais satisfeita. Mas nem toda a gente é igual. [...] Eu gosto do [meu] ritmo de trabalho”.

4.7 Semana de trabalho comprimida - perceções sobre a prática hipotética

Este subcapítulo apresenta as perceções dos intervenientes sobre a viabilidade da redução do número de dias de trabalho semanais, assim como a respeito do seu impacto potencial no desempenho e no equilíbrio trabalho/vida extralaboral. As perceções mencionadas pelos intervenientes foram analisadas com base na grelha de análise da Tabela 8 (página seguinte).

Tabela 8 Grelha de análise referente à categoria “Semana de trabalho comprimida - percepções sobre a prática hipotética”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|--|--|--|---|
| Semana de trabalho comprimida – percepções sobre a prática hipotética | Exequibilidade da semana de trabalho comprimida | Possível redução dos dias de trabalho | P2; P3; P5; P6; P7; P9; P10; P11; P12; P17; P18; P19; P20 |
| | | Impossível de momento | P1; P4; P8; P13; P14; P15; P16 |
| | Fatores positivos antecipados com a semana de trabalho comprimida | Ganhos de produtividade e eficiência no trabalho | P2; P6; P8; P10 |
| | | Melhor qualidade de vida no trabalho | P3; P7; P8; P9; P11; P12; P17; P19; P20 |
| | | Ganhos na vida extralaboral | P1; P3; P4; P5; P7; P8; P11; P12; P13; P16; P17; P18; P19 |
| | | Não existem vantagens | P14; P15 |
| | Fatores negativos antecipados com a semana de trabalho comprimida | Perdas de produtividade e eficiência no trabalho | P1; P2; P9; P17; P19 |
| | | Pior qualidade de vida no trabalho | P1; P3; P4; P5; P7; P8; P11; P14; P15; P16; P17; P20 |
| | | Não existem desvantagens | P6; P10; P12; P13; P18 |
| | Impacto no desempenho da semana de trabalho comprimida | Impacto positivo | P2; P6; P7; P8; P10; P11; P12; P14; P15 |
| | | Sem alterações no desempenho/depende de fatores | P1; P3; P9; P18; P19; P20 |
| | | Impacto negativo | P4; P5; P16; P17 |
| | Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral da semana de trabalho comprimida | Ganhos na vida extralaboral | P2; P3; P4; P5; P7; P8; P9; P10; P11; P12; P13; P14; P15; P17; P18; P20 |
| | | Depende de certos fatores | P1; P19 |

a) Exequibilidade da semana de trabalho comprimida

Conforme a maioria dos entrevistados, a prática de semana de trabalho comprimida seria factível, apesar de terem apresentado diferentes modalidades, entre elas reduzir uma tarde, um dia ou dois dias de trabalho, como indica o P19 (organização D, horário flexível): “Eu tenho visto também outros países que adotam trabalhar quatro dias e folgar três dias. Se toda a gente estivesse organizada da mesma forma, sim poderia ser possível”.

Já os outros indivíduos concordam esta medida faz sentido, porém teria que ser bem estudada e planeada pela organização, exigindo ainda que os trabalhadores organizassem melhor o seu trabalho e apresentassem maior foco na sua execução, como refere a P2 (organização A, horário flexível): “Se tiveres menos dias de trabalho, mas com as mesmas tarefas, acredito que ias conseguir na mesma fazê-lo [todo o trabalho]. Parte muito da mentalidade das pessoas, é o foco”.

Estes resultados são idênticos aos apontados por Hazak *et al.* (2019), autores que referem a existência de trabalhadores com distintas preferências e opiniões sobre o horário de trabalho, incluindo ao nível da semana de trabalho comprimida.

Por outro lado, vários inquiridos consideram não ser possível uma semana de trabalho comprimida, pois o seu trabalho depende de outros departamentos, como explica o P15 (organização B, horário flexível): “Tenho que dar resposta cinco dias por semana, permanente suporte”. Além disso, atendendo à atual carga de trabalho, essa medida iria culminar num maior acumulo de trabalho por realizar, como retrata o P14 (organização F, horário flexível): “Se as segundas-feiras são complicadas, eu não quero imaginar uma segunda-feira depois de três dias sem trabalhar. Era impensável”.

Estas opiniões estão em consonância com o apontado por Villasamil (2021), autor que refere que apesar das vantagens em reduzir o horário de trabalho (horas ou dias), nem sempre a natureza dos empregos e a organização do trabalho o possibilita.

b) Fatores positivos antecipados com a semana de trabalho comprimida

No que concerne às vantagens apontadas para a semana de trabalho comprimida, os inquiridos referem os seguintes indicadores:

- Ganhos de produtividade e eficiência no trabalho

Alguns entrevistados consideram que a redução dos dias de trabalho melhoraria aspetos da vida profissional, como redução do absentismo e aumento da qualidade do trabalho produzido:

Haveria menos absentismo, porque, sobretudo para quem lida com pessoas na gestão de fábrica, sabe que muitas vezes há absentismo e não é só por causa da pessoa em si, mas porque têm familiares que podem ficar doentes, que têm que ir com eles ao hospital e, se calhar, o facto de termos mais um dia livre permitiria reduzir o absentismo no geral. Se calhar, talvez mais um dia [fora do trabalho traduzia-se em] mais descanso, maior concentração. (P8, organização B, horário flexível)

Mais qualidade no trabalho, melhor desempenho, menos chatices com as pessoas, porque chego a meio da semana e já estou cansada, já disparato mais. Tendo uma pausa, há sempre um abrandamento. (P10, organização D, horário flexível)

Laker e Roulet (2019) referem que as organizações, ao implementarem esta medida, estão a contribuir para reter trabalhadores mais satisfeitos, mais produtivos e com níveis inferiores de absentismo.

- Melhor qualidade de vida no trabalho

Segundo alguns inquiridos, a semana de trabalho comprimida melhoraria a sua qualidade de vida no trabalho e eficiência, devido ao acréscimo de dias de descanso.

As pessoas tinham mais tempo para elas, eu tinha mais tempo para mim. É sempre mais um dia para descansar, menos stress, mais eficiência, pois estás sempre com a mente mais fresca. Acho que quando trabalhas menos um dia da semana as coisas parecem fluir muito melhor. (P3, organização B, horário normal)

Também Hedges (1971) e Laker e Roulet (2019) referem que algumas vantagens da semana de trabalho comprimida incluem melhoria dos níveis de saúde e redução do cansaço resultantes do aumento do tempo livre dos trabalhadores.

- Ganhos na vida extralaboral

Já a maioria dos entrevistados mencionou que a semana de trabalho comprimida proporcionaria que estes desfrutassem de mais tempo para estar com a família e amigos, assim como para praticarem algumas atividades, como sintetiza o P7 (organização C, horário normal): “[Teríamos] mais tempo para a família, mais tempo para o nosso lazer, para os nossos hobbies, que são sempre a correr”.

Segundo Barck-Holst *et al.* (2020), os trabalhadores, ao beneficiarem desta medida, conseguem dedicar mais tempo a atividades como a jardinagem, o desporto, a leitura, ou estar mais tempo com a família e os amigos, o que não é tão provável acontecer quando o cansaço é maior.

Em contrapartida, uma pequena parte dos entrevistados não consegue identificar vantagens resultantes da semana de trabalho comprimida, nomeadamente devido à centralidade que o trabalho ocupa nas suas vidas, como revela o P14 (organização F, horário flexível): “Eu não consigo ver assim grandes vantagens, em relação ao meu trabalho [...] Nem gosto de feriados a meio da semana”.

c) Fatores negativos antecipados com a semana de trabalho comprimida

Alguns entrevistados identificam pontos negativos decorrentes da semana de trabalho comprimida, incluindo perda de tempo livre de qualidade, como menciona o P1 (organização A, horário flexível): “Depois podia significar que as pessoas levassem trabalho para casa e, às tantas, em vez de aproveitarem a vida pessoal e irem para casa para descansar, acabariam por ir para casa para trabalhar”.

Os entrevistados apontam, ainda, o facto de a semana de trabalho comprimida poder resultar em menor tempo para descansar entre tarefas, logo de aumento do *stress*, como expõe o P9 (organização A, horário flexível): “Se não houvesse redução de tarefas era o stress no trabalho, tentar fazer as coisas em menos tempo”.

Estes relatos corroboram as conclusões de Hedges (1971), o qual afirma que para compensar o número inferior de dias de trabalho, os trabalhadores poderão ter que trabalhar longas horas nos restantes, o que pode fazer com que os níveis de *stress* e cansaço aumentem, tal como a quantidade de trabalho poderá acumular.

Em contrapartida, parte dos intervenientes não identificou qualquer desvantagem, sendo que o P10 (organização D, horário flexível) considera que se trata de uma questão de hábitos de trabalho que teriam que ser revistos:

É sempre uma quebra, apesar de tudo. Mas não vejo assim nenhuma desvantagem. A longo prazo acho que só vejo vantagens. Acho que é uma questão, também, de hábito. Se a semana, em vez de segunda a sexta, fosse de segunda a quinta, as pessoas iriam conseguir à mesma [fazer o trabalho]. É tudo uma questão de gestão de tempo e priorizar.

d) Impacto no desempenho da semana de trabalho comprimida

Alguns participantes consideram que a semana de trabalho comprimida contribuiria para se sentirem mais motivados e estarem mais focados no trabalho (para não deixar acumular tarefas por realizar), pelo que a qualidade do trabalho produzido também seria melhor. Tal poderia contribuir para o aumento da satisfação no trabalho, como se confere nas afirmações:

Se nós tivéssemos a redução dos dias de trabalho estaríamos mais motivados. Se estivermos bem connosco, tanto é vantajoso para a vida pessoal como para o trabalho. Se estivermos bem, temos melhor desempenho no trabalho e o trabalho é feito de melhor forma. (P6, organização C, horário normal)

As pessoas chegam a certo ponto da semana e estão cansadas, mais a nível psicológico, o que acaba por fazer com que fiquem mais chateadas com o trabalho. Pelo facto de terem menos um dia, faz com que não estejam tão cansadas ao final da semana e, por isso, fiquem mais satisfeitas com aquilo que estão a fazer e, de certa forma, gostem mais dos seus trabalhos. (P8, organização B, horário flexível)

Provavelmente seria mais focada e o facto de estar bem e estar mais descansada e com mais entusiasmo teria frutos no trabalho. (P11, organização E, horário flexível)

Na investigação de Laker e Roulet (2019), os autores constataram que as organizações que implementam esta medida estão a motivar os seus trabalhadores, tornando-os mais produtivos. Já Lepinteur (2019) verificou que a redução da semana de trabalho traz proveitos, entre eles melhorias no bem-estar e satisfação no trabalho.

Alguns participantes referiram que a semana de trabalho comprimida poderia não afetar o desempenho, na medida em que, no final, o trabalho teria que ficar feito, como referiu o P3 (organização B, horário normal): “Da minha parte, acho que não teria nenhum [impacto], porque as coisas acabam por ficar sempre feitas”. Outros intervenientes consideram que o impacto da medida no desempenho dependeria das circunstâncias, tal como referiu o P9 (organização A, horário flexível): “Se não houvesse *stress* nem pressão seria o mesmo [nível de desempenho], se houvesse piorava”.

Relativamente aos restantes inquiridos, estes assumem que o desempenho seria pior, pois seriam obrigados a fazer as tarefas com maior celeridade, o que podia resultar em fraca qualidade, como conclui o P4 (organização A, horário flexível) de forma interessante: “Costuma-se dizer: ou se faz pouco e bem ou muito e mal. Mal entre aspas, mas alguma coisa tem que sair penalizada”.

Também Hedges (1971) apontou alguns fatores negativos resultantes da redução dos dias de trabalho, nomeadamente o acumular do trabalho e a possível deterioração do desempenho a longo prazo.

e) Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral da semana de trabalho comprimida

Relativamente à conciliação do trabalho/vida extralaboral, a quase totalidade dos entrevistados referiu que o impacto da semana de trabalho comprimida seria positivo, como ilustram os seguintes comentários:

Temos mais tempo para a família. Até podia haver um dia ou outro que levasse a minha filha à escola. Teria mais tempo para organizar as tarefas, mais tempo para fazer tudo. (P4, organização A, horário flexível)

Acho que seria mais vantajoso [...] Porque, no fundo, se trabalhássemos as mesmas horas, mas com aquela pausa, acho que ajudava a nível pessoal e profissional. (P10, organização D, horário flexível)

Segundo a literatura, o impacto que a semana comprimida tem na conciliação trabalho/vida extralaboral dos trabalhadores tende a ser muito positivo, pois estes beneficiam de um aumento do tempo de lazer e as relações com amigos e familiares melhoram (Barck-Holst *et al.*, 2020; Lepinteur, 2019).

Já uma pequena parte dos inquiridos referiu que o impacto é condicional a outros fatores, tais como ter de levar o trabalho para casa ou não (para dar resposta às exigências das tarefas) e a facilidade que teriam em conciliar os seus horários com os dos seus entes queridos, como indica o P19 (organização D, horário flexível):

Estar a ter mais um dia de folga e, por exemplo, o namorado não ter, não seria tão satisfatória. Por isso, se toda a gente tivesse, acho que sim, que seria vantajoso. Não tendo [toda a gente essa redução] se calhar preferia continuar a trabalhar nos cinco dias.

4.8 Horário de trabalho flexível - percepções sobre a prática hipotética

No presente subcapítulo são apresentadas as percepções dos inquiridos, que ainda não beneficiam de um horário de trabalho flexível, acerca da possibilidade de alteração do seu atual horário nesse sentido, assim como as possíveis repercussões da medida. A grelha de análise constante da Tabela 9 apoiou a apresentação e análise dos dados.

Tabela 9 Grelha de análise referente à categoria “Horário de trabalho flexível - percepções sobre a prática hipotética”

| Categoria Temática | Dimensão de análise | Indicadores | Ocorrências |
|---|---|--------------------------------|---|
| Horário de trabalho flexível – percepções sobre a prática hipotética | Exequibilidade do horário de trabalho flexível | Já tenho horário flexível | P1; P2; P4; P5; P8; P9; P10; P11; P12; P13; P14; P15; P16; P17; P18; P19; P20 |
| | | Possível alteração | P3; P6; P7 |
| | Fatores positivos antecipados com horário de trabalho flexível | Melhorias na vida extralaboral | P3; P6 |
| | Fatores negativos antecipados com horário de trabalho flexível | Perdas no trabalho | P3; P6 |
| | | Não existem desvantagens | P7 |
| | Impacto no desempenho do horário de trabalho flexível | Impacto positivo | P6; P7 |
| | | Acumular de trabalho | P3 |
| | Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral do horário de trabalho flexível | Ganhos na vida extralaboral | P3; P6; P7 |

a) Exequibilidade do horário de trabalho flexível

A Tabela 9 evidencia que a quase totalidade dos indivíduos já beneficia de flexibilidade horária. Os restantes inquiridos mostraram-se favoráveis a uma alteração do seu horário nesse sentido, como referiu o P7 (organização C, horário normal): “Com toda a empresa, se calhar sim. Se toda a gente colaborar, desde a chefia, a entidade patronal, aos produtivos e não produtivos [do departamento de produção vs. de outros], de certeza que conseguiríamos”.

Estas percepções vão ao encontro do que a literatura (e.g., Anderson & Kelliher, 2009; Hall & Atkinson, 2005; Hazak *et al.*, 2019) indicam nos seus estudos, i.e., de que o horário de trabalho flexível tende a ser exequível e que a sua implementação é benéfica para ambas as partes, organização e trabalhador.

b) Fatores positivos antecipados com horário de trabalho flexível

As vantagens previstas pelos entrevistados, resultantes de um regime de trabalho flexível, seriam a melhoria da qualidade de vida e da conciliação trabalho/vida extralaboral como será aprofundado num ponto seguinte da análise. Estas vantagens estão em linha com os estudos de Hall e Atkinson (2005) e Hazak *et al.* (2019).

c) Fatores negativos antecipados com horário de trabalho flexível

No que respeita às desvantagens antecipadas pelos entrevistados da aplicação de um horário de trabalho flexível, foi referido o menor controlo do trabalho, como indicado pelo P3 (organização B, horário normal): “É mais difícil controlar quando as pessoas estão realmente a fazer o trabalho delas ou não”.

Para evitar consequências deste tipo, Anderson e Kelliher (2009) recomendam que as organizações devem valorizar a comunicação e manter-se transparentes com os trabalhadores, para que as exigências do trabalho sejam respondidas.

d) Impacto no desempenho do horário de trabalho flexível

Apesar do P3 (organização B, horário normal) ser da opinião de que a medida contribuiria para a satisfação das pessoas no trabalho, este participante apontou um possível impacto negativo no desempenho em virtude do horário de trabalho flexível, em concreto, o acumular do trabalho e a sua menor qualidade: “Colocar pessoas que acabam por ter mais liberdade, deixar mais as coisas para a última e, depois, podem acabar por fazê-lo um bocado em cima do joelho, [o que] reduz a qualidade”. Já o P7 (organização C, horário normal) considera que não existiria um impacto negativo na quantidade e qualidade produzidas.

Em linha com o estudo de Hazak *et al.* (2019), verifica-se, no mesmo, que quando as organizações oferecem flexibilidade horária, os trabalhadores sentem uma maior liberdade sobre o seu trabalho e horário, assim como se sentem mais satisfeitos (Hall & Atkinson, 2005). Note-se que segundo Hazak *et al.* (2019), a flexibilidade horária conduz a que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos no trabalho, pois este regime permite-os ajustar e controlar a energia, criatividade e horas necessárias para efetivar as tarefas planeadas.

e) Impacto no equilíbrio trabalho/vida extralaboral do horário de trabalho flexível

Por último, os entrevistados apontaram que o impacto da alteração do regime de horário atual para um regime de horário flexível seria positivo, pois iam conseguir melhorar o equilíbrio trabalho/vida

extralaboral dada a possibilidade de disponibilizarem mais tempo para a família, como sugere o P6 (organização C, horário normal): “Eu acho que conseguia conciliar as duas coisas de uma melhor maneira. [...] Conseguia ter outras atividades além do trabalho”. Idêntica opinião foi colhida junto do P3 (organização B, horário normal): “Maior equilíbrio da vida pessoal, redução do *stress* e maior felicidade”.

Como sugere Taylor (2002), algumas organizações, para captar o interesse dos trabalhadores, oferecem horário flexível, pois sabem que este regime facilita um melhor equilíbrio trabalho/vida extralaboral.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Síntese conclusiva

Este estudo pretendeu analisar as percepções dos trabalhadores da função administrativa no setor automóvel sobre regimes de horário de trabalho e o respetivo impacto na conciliação trabalho/vida extralaboral. Ao longo do estudo foi possível verificar que os resultados obtidos nas entrevistas realizadas vão ao encontro de várias posições apresentadas na literatura relevante.

O primeiro objetivo específico do estudo visou conhecer a percepção dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre o posicionamento das organizações onde trabalham a respeito do tópico trabalho/vida extralaboral. A este nível constatou-se que quando as organizações disponibilizam medidas de apoio aos trabalhadores, estes dizem-se mais satisfeitos, empenhados e com mais autonomia no trabalho, sendo que também beneficiam de mais tempo para estar com a família e os amigos e para os seus hobbies. Segundo a literatura (e.g. Honn *et al.*, 2016), o mercado está em constante evolução, assim como as vontades dos trabalhadores, as quais se têm dirigido crescentemente para o bem-estar da pessoa (Kelliher *et al.*, 2018). Por esta razão, se as organizações não se mostrarem competitivas na implementação de medidas de apoio ao equilíbrio trabalho/vida extralaboral, fundamentais para promover o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores, podem sentir maiores dificuldades em atrair e reter bons profissionais. Participantes que não conseguiram identificar medidas de conciliação trabalho/vida extralaboral na organização onde colaboram, ou que as consideraram pouco úteis, apontaram precisamente para a necessidade de mudança, nomeadamente através da implementação de práticas concretas.

O segundo objetivo do estudo centrou-se em conhecer de que modo os trabalhadores da função administrativa do setor automóvel caracterizam a sua situação ao nível da conciliação trabalho/vida extralaboral. Constatou-se que o conceito “conciliação do trabalho/vida extralaboral” tem diferentes significados para os participantes no estudo, o que é corroborado por Fleetwood (2007a) e Sundaresan (2014), autores que argumentam que o conceito varia consoante a pessoa e as características e prioridades que esta atribuiu às atividades laborais e à vida extralaboral. Muitos entrevistados referiram dificuldades em separar as duas esferas, destacando o *stress*, a ansiedade e a preocupação que frequentemente transportam do trabalho para a vida privada. O que é corroborado pelo Modelo Spillover, de acordo com a literatura (Guest, 2002), as esferas da vida extralaboral e do trabalho exercem influência uma na outra, seja de forma negativa ou positiva.

Como terceiro objetivo do estudo, procurou-se conhecer a percepção dos trabalhadores da função administrativa do setor automóvel sobre a exequibilidade da alteração do atual regime de horário de trabalho e suas implicações (vantagens e desvantagens). Os dados revelaram que apesar de a literatura e a maioria dos entrevistados destacar inúmeros benefícios resultantes da alteração hipotética do regime de horário de trabalho atual para horário flexível, redução horária ou semana comprimida, estes benefícios não são suficientes para os inquiridos. Adicionalmente, a generalidade dos participantes que ainda não beneficia de um regime de horário flexível não viu entraves significativos à sua aplicação atendendo à função que executam, considerando que estes são facilmente ultrapassadas com uma boa comunicação entre trabalhadores e a organização. Já a possibilidade de o horário ser reduzido, por via do número de horas ou dos dias de trabalho, é afastada pois, apesar de atrativa, é considerada impraticável devido ao peso das suas responsabilidades e à quantidade de tarefas que lhes são atribuídas.

Por último, o estudo visou conhecer de que modo os trabalhadores da função administrativa do setor automóvel refletem sobre os efeitos na conciliação trabalho/vida extralaboral decorrentes de eventuais alterações no regime de horário de trabalho. Os dados revelaram que os entrevistados consideram que a alteração para qualquer dos regimes de horário de trabalho elencados beneficiaria o equilíbrio trabalho/vida extralaboral na medida em que teriam mais tempo para estar com os entes queridos e realizar atividades fora do horário de trabalho, tal como sublinhado na literatura (e.g., Barck-Holst *et al.*, 2020; Silva, 2021; Taylor, 2002). Não obstante, alguns entrevistados consideram que tal só seria vantajoso caso conseguissem ajustar o seu horário ao dos restantes colegas e familiares, e caso essa flexibilidade não culminasse numa maior mistura e invasão das esferas, logo de maior dificuldade em separar a dimensão trabalho da dimensão vida extralaboral.

Desta forma, é possível entender que apesar dos trabalhadores estarem recetivos a uma mudança nos seus horários, estes só a encaram como exequível se as organizações ajustarem a sua estrutura, melhorarem os procedimentos e, acima de tudo, conseguirem fazer uma distribuição mais equilibrada e justa das tarefas, de forma a que todos sejam mais eficientes e beneficiem, de facto, de medidas de trabalho flexível.

5.2 Contributos do estudo

Os resultados do estudo são relevantes para expandir o conhecimento sobre conciliação trabalho/vida extralaboral e regimes de trabalho flexível, considerando a ótica dos trabalhadores que ocupam funções administrativas no setor automóvel em Portugal.

Ao nível dos contributos para a prática organizacional, o estudo sublinha a importância que os trabalhadores atribuem à conciliação trabalho/vida extralaboral e os benefícios que estes associam a práticas de trabalho mais flexíveis. As conclusões desta investigação realçam, assim, a pertinência de mudança da cultura organizacional em torno de uma maior preocupação com o bem-estar do trabalhador e para as suas necessidades, assim como da reestruturação do trabalho no sentido de tornar as tarefas e os procedimentos mais eficazes e, portanto, mais compatíveis com a adoção de medidas de trabalho flexível, nomeadamente ao nível do horário de trabalho.

5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Uma das limitações do estudo prende-se com o facto de não se ter conseguido cumprir o objetivo inicial de abordar o tema sob a perspetiva quer dos trabalhadores de funções administrativas, quer de gestores e diretores, dada a impossibilidade de reunir uma amostra com indivíduos de ambos os grupos pertencentes às mesmas organizações do setor automóvel. Como tal, sugere-se a realização de estudos análogos, porém incluindo a análise das perceções de pessoas com responsabilidades de gestão e, eventualmente, também de outras áreas da organização além da função administrativa. Junto dos gestores seria relevante explorar, sobretudo, o seu entendimento sobre os efeitos das medidas de horário de trabalho flexível, redução do horário de trabalho e semana de trabalho comprimida na produtividade, nos custos, na capacidade de atrair bons trabalhadores e na taxa de retenção, entre outras variáveis.

Por outro lado, seria interessante contemplar o caso dos trabalhadores que operam num regime de trabalho por turnos no setor automóvel, de modo a conhecer a avaliação que esta população faz da conciliação trabalho/vida extralaboral e de eventuais medidas de flexibilização do horário de trabalho.

Por fim, sugerem-se estudos que cruzem a análise da temática da conciliação trabalho/vida extralaboral e de regimes de horário de trabalho com variáveis como *stress*, nível de saúde, empenhamento e motivação dos trabalhadores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13-18. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. https://www.researchgate.net/profile/Glen-Kreiner/publication/228079856_All_in_ADay's_Work_Boundaries_and_Micro_Role_Transitions/links/542f1f720cf27e39fa994fa0/All-in-A-Days-Work-Boundaries-and-Micro-Role-Transitions.pdf
- Antunes, R. (2019, 15 de maio). "Lei centenária de oito horas de trabalho foi marco histórico", diz ex-sindicalista. *Expresso*. <https://expresso.pt/politica/2019-05-15-Lei-centenaria-de-oito-horas-de-trabalho-foi-marco-historico-diz-ex-sindicalista>
- Augusto, A. (2014, 1 de novembro). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: Mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24, 73-77. <http://journals.openedition.org/sociologico/1073>
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2021). Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work*, 24(1), 94-108. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1656171>
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Worked hours, job satisfaction and self-perceived health. *Journal of Economic Studies*, 48(1), 223-241. <https://doi.org/10.1108/JES-10-2019-0457>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Berniell, I., & Bietenbeck J. (2020). The effect of working hours on health. *Economics & Human Biology*, 39, 100901. <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2020.100901>
- Böheim, R., & Taylor, M. P. (2004). "Actual and preferred working hours". *British Journal of Industrial Relations*, 42(1), 149-166 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00308.x>
- Brown, A., & Danaher, P. A. (2019). CHE principles: Facilitating authentic and dialogical semi-structured interviews in educational research. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(1), 76-90.

- Burke, R. (2000). Do managerial men benefit from organizational values supporting work life balance? *Women in Management Review*, 15(2), 81-9. <https://doi.org/10.1108/09649420010319606>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chung, H. (2018). Dualization and the access to occupational family-friendly working-time arrangements across Europe. *Social Policy & Administration*, 52(2), 491-507. <https://doi.org/10.1111/spol.12379>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- Dominguez E., Ullibarri M., & Zabaleta I. (2011). Reduction of working hours as a policy of work sharing in the face of an economic crisis. *Applied Economics Letters*, 18(7), 683-686. <https://doi.org/10.1080/13504851.2010.485924>
- Fisher, C. (2007). *Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for business students*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Fleetwood, S. (2007a). Re-thinking work–life balance: editor's introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 351-359. <https://doi.org/10.1080/09585190601165486>
- Fleetwood S. (2007b). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400. <https://doi.org/10.1080/09585190601167441>
- Goeman, J. J., & Solari, A. (2011). Multiple Testing for Exploratory Research. *Statistical Science*, 26(4) 584 - 597. <https://doi.org/10.1214/11-STS356>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/258214>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Hall, L., & Atkinson, C. (2005). The impact of work-life integration policies on performance. *MMUBS Performance and Reward Conference*, 7, 1-17. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.510.2909&rep=rep1&type=pdf>

- Hall, L., & Atkinson, C. (2006). Improving working lives: flexible working and the role of employee control. *Emerald Group Publishing Limited*, 28(4), 374-386. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450610673420>
- Hazak, A., Ruubel, R., & Virkebau, M. (2019). "When would creative R&D employees like to work?". *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 596-612. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2018-1409>
- Hedges, J. N. (1971). A look at the 4-day workweek. *Monthly Labor Review*, 94(10), 33-37. <http://www.jstor.org/stable/41838141>
- Honn K. A., Garde A. H., Fischer F. M., & Dongen H. P. A. V. (2016). 22nd International Symposium on Shiftwork and Working Time: Challenges and solutions for healthy working hours. *Chronobiology International*, 33(6), 581-588. <https://doi.org/10.1080/07420528.2016.1195632>
- Hsu, Y. Y., Bai, C. H., Yang, C. M., Huang, Y. C., Lin, T. T., & Lin, C. H. (2019). Long hours' effects on work-life balance and satisfaction. *BioMed research international*, 2019, 1-8. <https://doi.org/10.1155/2019/5046934>
- Jaeger, R. G., & Halliday, T. R. (1998). On confirmatory versus exploratory research. *Herpetologica*, 54, S64-S66. <http://www.jstor.org/stable/3893289>
- Johnson, J. (2004). Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision*, 42(6), 721-737. <https://doi.org/10.1108/00251740410542302>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Khallash S., & Kruse M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678-686. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. Sage. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang_en%7Clang_pt&id=ZdB2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=King,+N.,+Horrocks,+C.,+%26+Brooks,+J.+\(2018\).+Interviews+in+qualitative+research.+Sage&ots=hwSr5ewH5_&sig=LbP P5ymDkNgGhHskJHG74XgoN-k&redir_esc=y](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang_en%7Clang_pt&id=ZdB2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=King,+N.,+Horrocks,+C.,+%26+Brooks,+J.+(2018).+Interviews+in+qualitative+research.+Sage&ots=hwSr5ewH5_&sig=LbP P5ymDkNgGhHskJHG74XgoN-k&redir_esc=y)
- Kurup, A., & Raj, A. (2022). Changing patterns of work-life balance of women scientists and engineers in India. *Science, Technology and Society*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/09717218221075129>
- Laker, B., & Roulet, T. (2019). Will the 4-day workweek take hold in Europe. *Harvard Business Review*. https://www.researchgate.net/profile/Ben-Laker/publication/337340662_Will_the_4-

[Day Workweek Take Hold in Europe/links/5dd3dda9299bf1b74b4e69b7/Will-the-4-Day-Workweek-Take-Hold-in-Europe.pdf](#)

- Lepinteur A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204-220. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Low, J. (2013). Unstructured and semi-structured interviews in health research. *Researching health: Qualitative, quantitative and mixed methods*, 2, 87-105.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Martins, R. (2021, 3 de novembro). Empresas obrigadas a abster-se de contactar os trabalhadores no período de descanso. *Público*. <https://www.publico.pt/2021/11/03/economia/noticia/empresas-obrigadas-absterse-contactar-trabalhadores-periodo-descanso-1983507>
- McEvinney, A. (2020, 6 de novembro). Why do we have an 8-hour working day? *History Guild*. <https://historyguild.org/why-do-we-have-an-8-hour-working-day/>
- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global qualitative nursing research*, 2, 1-12. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., & Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2), 1–20. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842>
- Miles, J., & Gilbert, P. (Eds.). (2005). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780198527565.001.0001>
- Otterbach, S. (2010). Mismatches between actual and preferred work time: empirical evidence of hours constraints in 21 countries. *Journal of Consumer Policy*, 33(2) 143-161. <https://doi.org/10.1007/s10603-009-9116-7>
- Pocock, B. (2005). Work-life 'balance' in Australia: limited progress, dim prospects. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 198-209. <https://doi.org/10.1177/1038411105055058>
- Raja, R. V., & Soundarapandian, K. (2022). Impact of factors on work life balance due to technology transformation with respect to information technology employees. *Webology*, 19(1). <https://www.webology.org/data-cms/articles/20220123050918pmWEB19369.pdf>

- Ribeiro, J., Souza, F. N., & Lobão, C. (2018). Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, 6(10), iii-vii. <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/213>
- Shagvaliyeva S., & Yazdanifard R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Silva C. (2021, 27 de setembro). Menos horas e mais flexibilidade: o mundo do trabalho está a mudar. *Noticias Magazine*. <https://www.noticiasmagazine.pt/2021/menos-horas-e-mais-flexibilidade-o-mundo-do-trabalho-esta-a-mudar/historias/266902/>
- Sinkovics, R., & Alfoldi, E. (2012). Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. *Management International Review*, 52(6), 817-845. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0140-5>
- Sundaresan, S. (2014). Work-life balance–implications for working women. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 7(7), 93-102. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2505439
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: a literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-10. <https://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook*. Chartered Institute of Personnel and Development Publishing. https://books.google.pt/books?hl=en&lr=lang_en%7Clang_pt&id=6VYcRL8vxSsC&oi=fnd&pg=PP11&ots=c91IGtbKou&sig=u90pnIYTO_V5mZ-Bqm8vmS7Vkm&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Tham, P. (2018). A professional role in Transition: Swedish child welfare social workers' descriptions of their work in 2003 and 2014. *The British Journal of Social Work*, 48(2), 449–467. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx016>
- Tregaskis, O., Brewster, C., Mayne, L., & Hegewisch, A. (2010). Flexible working in europe: The evidence and the implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 61-78. <https://doi.org/10.1080/135943298398961>
- Tuckett, A. (2004). Qualitative research sampling-the very real complexities. *Nurse Researcher*, 12(1), 47-61. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.864.9529&rep=rep1&type=pdf>

- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, *15*(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, *8*(1), 23-35. <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>
- Villasamil, L. (2021, 14 de setembro). Why the four-day week is not the solution to modern work stress. *The Conversation*. <https://theconversation.com/why-the-four-day-week-is-not-the-solution-to-modern-work-stress-167721>
- Williams, C. (2008). Work-life balance of shift workers. *Statistics Canada*, *9*(75), 5-16. http://formations.ceams-carsm.ca/night_work/PDF/Work-life_balance_of_shift_workers.pdf
- Wilson, A. (2020, 25 de março). Six businesses that have moved to a four-day working week (and what they found). *Workstars*. <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/25/six-businesses-that-have-moved-to-a-four-day-working-week-and-what-they-found/>
- Wong, K., Chan, A. H., & Ngan, S. C. (2019). The effect of long working hours and overtime on occupational health: a meta-analysis of evidence from 1998 to 2018. *International journal of environmental research and public health*, *16*(12), 2102. <https://doi.org/10.3390/ijerph16122102>
- Żolnierczyk-Zreda D., Bedyńska S., & Warszewska-Makuch M. (2012). Work time control and mental health of workers working long hours: The role of gender and age. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, *18*(3), 311-320. <https://doi.org/10.1080/10803548.2012.11076947>

APÊNDICE 1 - GUIÃO DE ENTREVISTAS

Guião de entrevistas

Informação demográfica/ que caracterizem o indivíduo: idade, número de filhos, estado civil, *hobbies*/ atividades extralaborais, função que desempenha).

1. O que entende por conciliação/equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral?
2. Como avalia a sua situação atual ao nível de equilíbrio entre trabalho e vida extralaboral? Porquê?
3. Considera que existem aspetos do seu trabalho que são afetados pelas características da sua vida extralaboral? Se sim, quais? Porquê?
4. Considera que existem aspetos da sua vida extralaboral que são afetados pelas características da sua vida profissional? Se sim, quais? Porquê?
5. A organização onde trabalha adota políticas e práticas que promovem a conciliação trabalho/vida extralaboral? Como avalia essa situação? Que medidas considera que deveriam ser implementadas pela organização a este nível? Porquê?
6. Como avalia a atuação da sua chefia e a relação que mantém com esta e o equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida extralaboral?
7. Como avalia a sua relação com os colegas de trabalho e o equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida extralaboral?
8. Como é o seu regime de horário de trabalho? (normal, por turnos, algum tipo de flexibilidade horária, etc.) Que avaliação faz dessa situação? Porquê?
9. Como avalia a relação entre o seu regime de horário de trabalho e: (9.1) o seu nível de desempenho (ex., ao longo do dia, ao longo da semana)? (9.2) a sua satisfação no trabalho? (9.3) o seu equilíbrio trabalho/vida extralaboral?
10. (10.1) Considera que conseguiria executar todo o trabalho que realiza neste momento num número menor de horas? Se sim, em quantas horas? Porquê? (10.2) Que vantagens prevê que poderiam resultar da redução do número de horas de trabalho tal como sugerido na questão anterior? Porquê? E que desvantagens poderiam resultar? Porquê? (10.3) Nessa situação, qual considera que seria o impacto em termos do desempenho? Porquê? (10.4) Qual considera que seria o impacto em termos da sua satisfação no trabalho? Porquê? (10.5) Qual considera que seria o impacto ao nível do seu equilíbrio trabalho/vida pessoal? Porquê?

11. (11.1) Considera que conseguiria executar todo o trabalho que realiza neste momento com a semana comprimida? Se sim, em quantos dias? Porquê? (11.2) Que vantagens prevê que poderiam resultar da redução do número de dias por semana tal como sugerido na questão anterior? Porquê? E que desvantagens poderiam resultar? Porquê? (11.3) Nessa situação, qual considera que seria o impacto em termos do desempenho? Porquê? (11.4) Qual considera que seria o impacto em termos da sua satisfação no trabalho? Porquê? (11.5) Qual considera que seria o impacto ao nível do seu equilíbrio trabalho/vida pessoal? Porquê?

12. (12.1) Considera que conseguiria executar todo o trabalho que realiza neste momento com flexibilidade horária? Porquê? (12.2) Que vantagens prevê que poderiam resultar da flexibilidade horária tal como sugerido na questão anterior? Porquê? E que desvantagens poderiam resultar? Porquê? (12.3) Nessa situação, qual considera que seria o impacto em termos do desempenho? Porquê? (12.4) Qual considera que seria o impacto em termos da sua satisfação no trabalho? Porquê? (12.5) Qual considera que seria o impacto ao nível do seu equilíbrio trabalho/vida pessoal? Porquê?

13. Gostava de acrescentar alguma informação ao nível dos temas abordados nesta entrevista?