

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E  
PESSOAL PARA A GERAÇÃO Y**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**POMPÍLIO ARTHUR DE FARIA ROSA**  
Rio de Janeiro - 2021

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**POMPÍLIO ARTHUR DE FARIA ROSA**

**EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E**  
**PESSOAL PARA A GERAÇÃO Y**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas da Fundação Getulio Vargas  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmen Pires  
Migueles

**RIO DE JANEIRO - RJ**  
**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Rosa, Pompílio Arthur de Faria  
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a geração Y / Pompílio  
Arthur de Faria Rosa. – 2021.  
110 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Carmen Pires Migueles.

Inclui bibliografia.

1. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – Rio de Janeiro (Estado).
2. Geração Y. 3. Geração X. 4. Qualidade de vida. I. Migueles, Carmen Pires.
- II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de  
Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 305.23

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

POMPÍLIO ARTHUR DE FARIA ROSA

"EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL PARA A GERAÇÃO Y".

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 11/02/2021

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora: Profª Carmen Pires Migueles**


  
Carmen Pires Migueles  
Orientador

  
Izabelle Fernandá Silveira Vieira  
Membro

  
Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz  
Membro

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20, que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

  
Flávio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor

  
Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

Antonio Freitas, PhD  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação  
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc.

Dedico a conclusão deste trabalho, a todos os indivíduos que tiveram suas vidas drasticamente afetadas pela pandemia do coronavírus e outros eventos, e que mesmo diante de tantas incertezas, continuaram seus trabalhos, estudos e lutas. Em especial, aos meus familiares e à meu pai (*in memoriam*), diretamente afetados por intensas batalhas durante o ano de 2020.

## AGRADECIMENTOS

Deus é a verdade acima de todas as coisas. E somente sob sua benção, somos capazes de concluir qualquer batalha nesta vida. Agradeço imensamente à Ele, que me conduziu ao longo deste processo de formação tão especial e desejado.

À toda a minha família, sem exceção, que me apoiou, incentivou e sobretudo, entendeu a necessidade de tantas ausências, de tantos finais de semana imersos na dissertação e de tanta mudança de humor decorrente da ansiedade causada pelos estudos. Mãe, Helena, Carol e Isadora – meu muito obrigado mais do que especial!

A meu pai (*in memoriam*) com quem convivi intensos meses de 2020 dentro de um quarto de hospital, e a quem recorria para conversas divertidas e momentos de distração frente a todos os desafios que estávamos enfrentando juntos. Tenho certeza que após sua partida, ele me guiou e abençoou para que conseguisse entregar essa dissertação.

À Subsea 7, que me apoiou financeiramente nestes estudos e aos meus gestores Rodrigo, Alessandra e Claudio, que me incentivaram para que esta conclusão fosse possível. Meu sincero reconhecimento!

À minha notável orientadora Carmen, que mais que uma professora, se tornou uma confidente e que se mostrou extremamente humana ao entender minhas dificuldades e obstáculos, orientando-me e guiando-me pelo caminho correto da pesquisa.

Aos meus amigos e familiares que, de uma forma ou de outra, me ajudaram com indicação de literaturas e respostas ao questionário, em especial Carol, Helena e Jimmy.

À FGV e à turma do MEX 2019 – ímpar na sua forma de encarar os desafios ao longo desta jornada. Muito obrigado pelas aulas, trocas, discussões e toda o conhecimento compartilhado. Foi uma honra!

Por fim, a todos os meus professores, desde a escolinha em Brazópolis – MG até as últimas aulas do Mestrado – realizadas de forma online. Cada orientação, observação, desafio e ensinamento fazem de mim, hoje, um ser humano melhor e com a ambição de me tornar um de vocês em um futuro próximo.

A alegria que se tem em pensar e aprender,  
faz-nos pensar e aprender ainda mais  
(Aristóteles)

## RESUMO

**OBJETIVO** – Ultimamente o tema *work-life balance* tem sido amplamente discutido dentro das organizações, em especial por se tratar de um benefício não monetário e que impacta diretamente na qualidade de vida dos profissionais. Esta dissertação pretende avaliar a importância desta variável para a geração Y e entender sua priorização ao longo da carreira. Com esse entendimento, as organizações podem ter um direcionamento em relação à aposta em programas de incentivo ao *work-life balance* para retenção de talentos. Busca ainda, entender se o fator equilíbrio entre vida profissional e pessoal é perceptivelmente mais importante para a geração Y do que para a geração X.

**METODOLOGIA** – A pesquisa é caracterizada pelo multimétodo e se divide em duas etapas: Bibliográfica e Descritiva Quantitativa. Primeiramente se realizou uma análise profunda da bibliografia existente sobre o tema, que possibilitou a formulação de 5 hipóteses. Posteriormente, no mês de dezembro de 2020, foi realizada uma coleta de dados online através de um questionário estruturado na ferramenta Google Forms, onde foi obtida uma amostra de conveniência e não probabilística de 177 respostas válidas. O questionário foi adaptado de um estudo preliminar, elaborado e validado por Altoé (2014), em um estudo com profissionais na região Sul do Brasil. A pesquisa tem como foco, profissionais residentes na região metropolitana do Rio de Janeiro. O questionário adaptado foi dividido em 3 blocos: 1) quinze perguntas relacionadas à situações de percepção acerca da vida profissional e pessoal; 2) três perguntas relacionadas à importância do trabalho, família e lazer e 3) treze questões pessoais para medir o perfil e características dos respondentes. Após a coleta de dados, estes foram estruturados e analisados através de estatística descritiva para provar ou não as hipóteses elencadas na primeira etapa.

**RESULTADOS** – Os resultados encontrados demonstraram que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um fator importante para a geração Y, em especial para as mulheres desta geração. Entretanto, o resultado não confirmou a preponderância desta variável na carreira para a maioria dos indivíduos desta geração. Por este motivo, as empresas devem analisar com cuidado a implementação deste tipo de benefício em seus programas de retenção. Em adição, os dados obtidos permitiram afirmar que a geração X se preocupa tanto quanto a geração Y, com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

**LIMITAÇÕES** – O presente estudo possui 4 limitações importantes: 1) Localização: Os profissionais estudados são da região metropolitana do Rio de Janeiro, 2) Condições econômicas: Os resultados não podem ser generalizados, uma vez que existe uma discussão concreta sobre a mudança de comportamento em virtude da condição econômica da amostra, 3) Recorte temporal: O questionário foi aplicado no mesmo recorte temporal para todos os respondentes, o que implica em momentos de vida e carreiras diferentes dos integrantes das gerações X e Y. Pesquisas futuras, com os mesmos integrantes poderão evidenciar se a priorização do *work-life balance* na carreira dos indivíduos sofre alterações no decorrer do tempo, independente da geração e 4) Tamanho da amostra: Frente à população total de indivíduos da geração X e Y, a amostra é considerada pequena para que se possa generalizar os resultados obtidos. Porém, o banco de dados dessa pesquisa será disponibilizado para contribuir com estudos mais abrangentes.

**CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS** – A partir deste estudo, as organizações podem entender se devem priorizar programas de incentivo ao *work-life balance* como parte do pacote de retenção de seus talentos.

**CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS** – Conforme evidenciado ao longo desta dissertação, a qualidade de vida e conseqüente equilíbrio entre vida profissional e pessoal deve ser um tema explorado e incentivado não só pelas organizações, mas também pelos órgãos públicos e governamentais. Desta forma, este trabalho tende a contribuir para trazer luz à um tema tão importante para os profissionais.

**ORIGINALIDADE** – Este é um tema estudado principalmente em países desenvolvidos e precisa ser mais difundido em nações emergentes e que carecem de incentivos públicos. Por isso, a importância do estudo no Brasil e no Rio de Janeiro.

**PALAVRAS CHAVES:** Equilíbrio entre vida profissional e pessoal; *work-life balance*; geração Y; geração X; Rio de Janeiro; priorização de carreira; retenção.

**CATEGORIA DO ARTIGO:** Dissertação de Mestrado.

## ABSTRACT

**PURPOSE** – Currently, the subject *work-life balance* has been extensively discussed inside the companies, especially for be considered a no financial benefit which impacts straightly the professional's quality of life. This material aims to evaluate the value of this subject for Y generation and understands its prioritization along their career. Considering this, companies can point your bets on incentive programs related to *work-life balance* as a talent retention strategy. Also, this work wants to understand if the balance between professional and personal life is visually more relevant to Y generation than to X generation, indeed.

**DESIGN / METHODOLOGY** – This research is based on the multi-method and is split in two phases: Bibliographic and Quantitative. Primally was performed a deep analyzes of the existent bibliography around the subject which allows the built of 5 hypotheses. After this, during December 2020, an online data was collected through a survey tool available on Google Forms, from where was taken a conventional and not a probabilistic sample of 177 valid answers. The survey questionnaire was adapted from a preliminary study which was built and validated by Altoé (2014) and was applied among a sample of professionals from South of Brazil. The current research is focused on professionals who current live in the metropolitan zone of Rio de Janeiro. The adapted questionnaire was split in 3 parts: 1) fifteen questions related on the perception of circumstances that affects personal and professional life; 2) three questions related on the importance of work, family and entertainment and 3) thirteen personal questions in order to identify the profile and characteristics of respondents. After the gathering of results, these were structured and analyzed through a descriptive statistic in order to prove or not, the hypotheses ranked in the first phase.

**RESULTS** – The collected results indicated that the balance between professional and personal life is an important factor to generation Y, specially to women from this generation. However, the result did not prove the influence of this variant to the career for most of individuals from this generation. Considering this, companies should analyze carefully the implementation of this kind of incentive inside their retention plans. In addition, the information founded enabled to confirm that generation X cares about the balance between professional and personal life as much as generation Y.

**RESEARCH LIMITATIONS** – This actual study has 4 important restrictions: 1) Location: Professionals chosen are from metropolitan zone of Rio de Janeiro, 2) Economic condition: The results cannot have a general interpretation once there is a strong discussion about the change of behavior due to samples' economic condition, 3) Timeline frame: The survey was applied in the same timeline for all respondents which brings different moments of life and career from generations Y and X. Future researches with the same respondents will be able to show if the priority of *work-life balance* in people career suffers any change along the time, no matter which generation is and 4) Sample size: Considering all population from generation X and Y, the sample is considered small to generalize the obtained results. However, the data base from this research will be released in order to contribute to wider studies.

**PRACTICAL IMPLICATIONS** – From this study, companies will be able to understand if they should prioritize incentive programs related to *work-life balance* as part of a talent retention package.

**SOCIAL IMPLICATIONS** – As has evidenced throughout this work, the life quality and balance of professional and personal life as a consequence, should be a subject explored and motivated not only by companies but also by public and government institutions. Therefore, this works tends to contribute and enlighten this subject so important for professionals.

**ORIGINALITY** – This is a subject studied mainly in developed countries and should be more spread into emerging nations that need public incentives. That is the reason of the relevance of this study in Brazil and Rio de Janeiro.

**KEYWORDS:** Balance between professional and personal life; *work-life balance*; generation Y; generation X; Rio de Janeiro; career prioritization; retention.

**PAPER CATEGORY:** Master's thesis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade – Rio de Janeiro (RJ).....	50
Figura 2: Desenho de pesquisa.....	52
Figura 3: Vantagens e desvantagens do questionário eletrônico.....	59
Figura 4: Rendimento médio mensal real de todos os trabalhos, por nível de instrução (R\$).....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões essenciais para o bem estar, de acordo o OCDE.....	25
Tabela 2: Ranking de horas diárias dedicadas às atividades de lazer, de acordo o OCDE.....	27
Tabela 3: Características da geração Y.....	36
Tabela 4: Modelos de Carreira de Chanlat.....	38
Tabela 5: População Rio de Janeiro 2010 / 2020.....	50
Tabela 6: Questão x Fator.....	58
Tabela 7: Testes de normalidade.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição demográfica – Amostra total.....	60
Gráfico 2: Distribuição de gênero.....	63
Gráfico 3: Faixa etária.....	64
Gráfico 4: Faixa etária x gênero.....	64
Gráfico 5: Estado civil.....	65
Gráfico 6: Gerações x Estado civil.....	66
Gráfico 7: Possui filhos?.....	67
Gráfico 8: Filhos x Geração.....	67
Gráfico 9: Formação acadêmica.....	68
Gráfico 10: Formação acadêmica – Instituição de ensino.....	69
Gráfico 11: Faixa salarial.....	69
Gráfico 12: Faixa salarial – Geração Y.....	71
Gráfico 13: Característica da empresa atual.....	71
Gráfico 14: Posição hierárquica.....	72
Gráfico 15: Tempo de empresa.....	72
Gráfico 16: Tempo de empresa x Geração.....	73
Gráfico 17: Q2 – Quer dedicar mais tempo para interesse e aspirações pessoais...74	
Gráfico 18: Q3 – Reduziria a carga horária e o salário.....	75
Gráfico 19: Q11 – Pensa em diminuir a carga horária para dedicação à vida pessoal.....	75
Gráfico 20: Q15 – Aceita trabalhar pelo menos 10 horas por dia.....	77
Gráfico 21: Q3 – Reduziria a carga horária e o salário – Geração Y x Geração X....	78
Gráfico 22: Q4 – Desistiria de assumir um cargo elevado – Geração Y x Geração X.....	78
Gráfico 23: Q11 – Pensa em diminuir a carga horária para dedicação a vida pessoal – Geração Y x Geração X.....	79
Gráfico 24: Teste de Fisher – vida pessoal x vida profissional.....	81
Gráfico 25: Teste t-studen de gênero.....	84

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Problemática .....	19
1.2. Objetivos do Trabalho .....	19
1.2.1 Objetivo Final .....	19
1.2.2 Objetivos secundários .....	19
1.3 Limitações .....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ( <i>work-life balance</i> ) .....	21
2.2 Retenção de Profissionais.....	29
2.3 Gerações.....	31
2.4 Geração X .....	32
2.5 Geração Y .....	34
2.6 Carreira .....	37
2.7 Desafios e riscos das empresas.....	39
2.8 <i>Work-life balance versus</i> Retenção geração Y.....	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 Tipologia da Pesquisa .....	45
3.1.1 Etapa bibliográfica.....	45
3.1.2 Etapa descritiva e quantitativa.....	47
3.2 População e Amostra .....	49
3.3 Desenho da Pesquisa .....	51
3.4 Hipóteses da Pesquisa.....	52
3.5 Instrumento de Pesquisa e coleta de dados.....	55
3.6 Tratamentos estatísticos .....	59
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	59
4.1 Teste de normalidade.....	61

4.2 Estatística Descritiva .....	62
4.2.1 Perfil dos respondentes.....	62
4.2.2 Características profissionais e de formação dos respondentes .....	67
4.3 Análise de dados.....	73
4.4 Análise de dados x Hipóteses .....	80
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICES.....	100

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Viorela Iacovoiu (2020), nas últimas duas décadas, estudos e mais estudos tem demonstrado que os funcionários que trabalham por longas jornadas percebem efeitos negativos tanto nas suas relações familiares quanto na performance nas organizações. Com isso, as discussões sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, realização pessoal e a relação destes conceitos com a geração Y tem sido frequentes nos últimos anos. A definição de work-life balance consiste na possibilidade do indivíduo obter experiências satisfatórias em todas as áreas de sua vida, seja nas responsabilidades laborais ou nos desejos e atividades que não tem ligação com o trabalho (APAYDIN, 2011; KIRCHMEYER, 2000).

Natasha Klein e Evelyn Santiago dizem que “atualmente é comum serem publicadas notícias de pessoas que largaram um emprego tradicional e consolidado para irem em busca de realização profissional fazendo o que gostam.” (KLEIN; SANTIAGO, 2018). Como exemplos, as autoras citam indivíduos de 28 e 29 anos, ou seja, geração Y, que largaram seus respectivos empregos para abrirem seus próprios negócios: uma cooperativa de lixo reciclável e uma consultoria de viagens virtual, respectivamente.

O avanço da tecnologia mundo afora e conseqüente trabalho remoto, o que podem tornar o trabalho mais produtivo (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003) e mais acessível em todos os momentos do dia e da noite (LESTER, 1999), já fora notada há algum tempo não só pelos funcionários, como afirma Thalemborg, que comentou:

Com a proliferação e progresso do computador móvel (notebook, blackberry, lpad) estamos progredindo para o “Homo mobilis” que hoje, a partir de qualquer lugar do planeta, pode se comunicar remotamente por voz, vídeo ou arquivos eletrônicos (THALEMBERG, 2003, p. 26).

“Atualmente o mercado de trabalho está se adequando a um novo perfil de profissionais, que costumam andar sempre conectados e imersos na era digital, não havendo como separar o uso da tecnologia tanto no âmbito pessoal quanto no profissional” (ARAÚJO et al, 2016).

Alguns autores como Houston (2005), mostram que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem se tornado um dos grandes dilemas nos últimos anos. Cuidar da vida pessoal não é mais um privilégio de poucos, mas sim uma necessidade de todos.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional não envolve apenas famílias e cuidados com as crianças. E nem é trabalhar menos. É trabalhar de forma inteligente. É se manter saudável o suficiente para dar tudo o que você precisa para o trabalho, mas também para a casa, sem colocar em risco um pelo outro. E é uma necessidade para todos, em qualquer estágio da vida (HOUSTON, 2005, p. 2).

Essa necessidade de equilíbrio acaba por gerar conflitos internos nos indivíduos, diante da complexa identificação da linha tênue entre os dois ambientes (familiar e corporativo): “A existência de conflitos envolvendo a relação trabalho e família, por muito tempo, foi temática recorrente em pesquisas que apontaram e discutiram os efeitos negativos oriundos do acúmulo de múltiplos papéis” (COSTA, 2018). A pandemia mundial do Covid 19 acirrou ainda mais essas discussões sobre o *work-life balance*, uma vez que forçou grande parte do mundo corporativo a abandonar seus grandes escritórios e migrar para o trabalho remoto. Isso permitiu que pais e filhos estreitassem as relações, que se aproveitasse mais a casa onde se vive e que se permitisse dedicar mais tempo às atividades que geram prazer e que equilibram a relação com o trabalho. Um estudo recente da Fundação Dom Cabral perguntou a 1.070 entrevistados se após a pandemia eles optariam por continuar fazendo o Home Office. 91% dos entrevistados responderam que sim. Além disso, 50% dos entrevistados afirmam que o ideal seria pelo menos 3 dias de home office. Na geração Y, este percentual chega a 63%.

Este trabalho remoto representa um novo estilo de trabalho que empodera os empregados a harmonizarem a vida profissional com os assuntos relacionados à família, alcançando assim o *work-life balance* (MORGAN, 2004). Considerando que atualmente o mercado de trabalho é formado sobretudo pelas gerações X, Y e Z, convivendo lado a lado e que cada geração traz consigo expectativas e diferentes fatores motivacionais (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013), procuraremos entender as reais perspectivas e escolhas da geração Y frente à intensificação do trabalho remoto e conseqüente possibilidade de *work-life balance*. Alguns autores estudam esses comportamentos das novas gerações e a forma como suas escolhas vão mudando o rumo das relações de trabalho. Mariano (2018), faz um paralelo entre o Narciso como signo do individualismo contemporâneo e uma possível segunda revolução individualista:

No período contemporâneo, o sujeito se mostra imerso em sua própria subjetividade, em um universo particular e somente seu, o que o leva a trazer à tona um novo personagem: O Narciso (...) O que seduz então é o bem estar e os pequenos frenesis que dão ensejo na monótona rotina cotidiana. Em

vista disso, o indivíduo é o âmago das decisões que deve tomar; ele se vê obrigado a afirmar suas preferências subjetivas dando prosseguimento ao encadeamento da obtenção de autonomia pessoal (MARIANO, 2018).

Esse indivíduo contemporâneo, que dá mais ênfase ao seu sucesso, que procura ser bem sucedido, pode ser enxergado na geração Y: “São indivíduos que tem dificuldade de abrir mão de conforto ou sofrer privações e não toleram pessoas ou ambientes que lhe confirmam maus tratos ou exijam demais (KLEIN; SANTIAGO, 2018). Martins e Flink (2013) afirmam que a geração Y é a geração que crê em mudanças constantes e o foco está no curto prazo. Além disso, não são adeptos às regras pré-estabelecidas e a troca frequente de trabalho é enxergada como natural. Essa troca frequente de trabalho, ocasionada pela discordância com fatores internos das grandes organizações, tem sido um dos grandes desafios de gerenciamento dessa geração: “A difusão da geração Y nas corporações pode acarretar em um clima organizacional conturbado com relação às outras gerações” (ARAUJO et al, 2016).

Inconformados, portanto, com as regras que circundam as empresas em geral, essa geração passou a empreender mais e deixar o campo de trabalho com carteira assinada para as gerações mais antigas. Segundo pesquisa realizada pela MindMiners, em 2017, com mil respondentes de 18 a 32 anos, 66% deles gostariam de trabalhar em um negócio próprio. Quais são portanto as estratégias gerenciais para que as empresas consigam reter os talentos mais novos dentro de seus limites?

Corroborando com as discussões sobre o tema, um estudo dos autores Rodríguez-Sánchez *et al* (2020), apresenta o *work-life balance* como sendo um dos fatores primordiais para a retenção de talentos na Europa:

O avanço da tecnologia, junto com a tendência de trabalhar por objetivos em vez de horas, permite maior flexibilidade espacial. Essas medidas podem ser críticas para a satisfação dos funcionários, especialmente em grandes cidades onde o trânsito ou a distância entre os lugares faz com que se gaste muito tempo no deslocamento (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

As evidências de funcionamento dessa sistemática para a retenção de talentos, no entanto, ainda são frágeis para subsidiar os investimentos nessa direção. Enquanto o sucesso em processos de encareiramento e sucessão depende de algum grau de estabilidade dos membros de uma organização, a fragilidade dos vínculos é observável na alta rotatividade das gerações mais jovens no emprego. “The 2016 Deloitte Millennial Survey – Winning over the next generation of leaders”, uma pesquisa global feita pela Deloitte Auditoria, mostrou que 50% da força de trabalho

naquele ano era formada pela geração Y. E 44% dos entrevistados na época, pretendiam deixar a organização até 2018.

Neste trabalho, essa necessidade de mudanças constantes e adequações do ambiente de trabalho da geração Y (KLEIN; SANTIAGO, 2018) (MARTINS; FLINK, 2003) e sua insatisfação no trabalho (ARAÚJO et al, 2016) serão correlacionados ao estudo das políticas de *work-life balance* para tentar compreender o peso desta variável para esta geração no Brasil. Há poucas pesquisas sobre *work-life balance* no Brasil, como o estudo de Costa (2018) sobre o *work-life balance* e o trabalho docente e ainda podemos dizer que apesar de vários estudos sobre as diferenças geracionais, os resultados ainda são inconclusivos e contraditórios (MIGUELES; ZANINI, 2020). Este trabalho pretende ser uma contribuição na direção de esclarecer mais sobre estes temas.

A dissertação irá apresentar questões que discutirão a importância que os profissionais da geração Y dão ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Buscar-se-á entender se oferecer uma boa remuneração e posições de prestígio é o suficiente para essa geração ou se o fator *work-life balance* é fundamental para a retenção destes profissionais. Neste cenário, discutiremos se o aspecto *work-life balance* é efetivo na retenção dos colaboradores em uma empresa. É esse paradigma, entre os interesses dos profissionais e pessoais desta geração e as ferramentas de retenção que as empresas aplicam, que esta dissertação se ambiciona a descobrir. A revisão da literatura apresentará a definição deste conceito de *work-life balance*, percorrerá a geração Y a fim de clarificar essa denominação, esclarecerá o que é a retenção de pessoas que as empresas constantemente buscam realizar e apresentará uma correlação entre os interesses profissionais e pessoais deste geração e o peso do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional na tomada de decisões de carreira.

O que deve determinar a opção metodológica do investigador não será a adesão a uma ou outra metodologia, a um ou outro paradigma, mas sim o problema a analisar (COUTINHO, 2014). Baseado no que se quer investigar, a metodologia utilizada será uma pesquisa quantitativa através da aplicação de um questionário estruturado com profissionais das gerações Y e X. De acordo com Bisquerra (1989), classificamos essa metodologia como um plano descritivo, uma vez que a intenção é de descrever um fenômeno característico de um recorte específico dos trabalhadores de uma geração. Então, os dados obtidos na pesquisa quantitativa serão analisados

para que se possa medir o real grau da importância do *work-life balance* para a geração Y.

## 1.1 Problemática

A capacidade de combinar com êxito o trabalho, compromissos familiares e vida pessoal é importante para o bem-estar de todos os integrantes de uma família (OCDE, 2020). Em contrapartida, a chamada “extrutura enxuta” tornou-se muito comum e passou a fazer parte do *job description* do empregado realizar sozinho tarefas que antes eram de responsabilidade de duas ou mais pessoas (LIMA; JESUS, 2011). Seria essa dificuldade em atingir o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, um dos fatores que poderiam estar contribuindo negativamente para retenção dos profissionais das novas gerações? Os profissionais da atualidade, de fato, procuram por um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal quando decidem mudar de emprego? Ou esse não é um fator primordial e linear dessas novas gerações?

É sob este contexto, que elaboramos o problema de pesquisa: ***O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um fator prioritário na carreira dos profissionais membros da geração Y?***

## 1.2. Objetivos do Trabalho

### 1.2.1 Objetivo Final

Com o problema de pesquisa definido, constitui-se o objetivo principal desta pesquisa: Compreender se o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um fator prioritário na carreira dos profissionais da geração Y.

### 1.2.2 Objetivos secundários

Como objetivos secundários, buscamos:

- Esclarecer o que é o *work-life balance* e verificar até que ponto este conceito contribui para que a geração Y abdique de outros fatores como cargo e remuneração.
- Checar se o chamado *work-life balance* é perceptivelmente mais importante para a geração Y do que para a geração X.

- Entender se os programas ligados ao *work-life balance* devem ser explorados pela empresa para ajudar na retenção de profissionais da geração Y.
- Medir a diferença de priorização do *work-life balance* entre os gêneros feminino e masculino da geração Y.
- Checar se renda e formação em universidades consideradas de primeira linha contribuem para um foco ainda maior na busca pelo *work-life balance* da geração Y.

### 1.3 Limitações

Esta pesquisa tem como limitação o fato de ter sido realizada com os profissionais da geração Y e X da cidade do Rio de Janeiro. Esta limitação acaba por discorrer sobre a influência do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em uma cidade que é reconhecidamente rica em atividades de lazer, mas precária em aspectos infra estruturais que influenciam negativamente este equilíbrio, como o tempo de deslocamento entre as regiões da cidade e as condições dos hospitais e escolas públicas. Além desta limitação, algumas hipóteses também girarão em torno da condição econômica (salário percebido) destes profissionais. Outra limitação se refere à um recorte de classe social importante em uma cidade com diferenças sociais tão extremas. É importante mencionar que essa limitação consiste em não podermos generalizar o resultado obtido nesta pesquisa para toda uma geração, uma vez que a intenção é descrever um fenômeno observado em um recorte das gerações Y e X de classe média e boa formação universitária.

Uma terceira limitação importante e que merece destaque é o recorte temporal que a coleta de dados foi realizada. Apesar de ser considerada para toda a amostragem, essa limitação se dá principalmente quando comparamos os resultados obtidos com as respostas dos integrantes da geração X e os integrantes da geração Y. Como são indivíduos com idades relativamente bem diferentes, estes grupos podem estar em momentos de vida e de carreira diferentes e até mesmo opostos, o que pode direcionar suas respostas para determinado lado do equilíbrio aqui estudado.

A relevância do tema se dá pela constante necessidade das empresas em detectarem os fatores prioritários dos profissionais potenciais no seu quadro de funcionários. Além disso, este estudo busca contribuir com a literatura acadêmica para entender a geração Y no tocante importância dada à vida pessoal em detrimento da profissional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Na sequência desta dissertação, apresentaremos o referencial teórico: Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work-life balance*), Retenção de Profissionais, Gerações, Geração X, Geração Y, Carreira, desafios e riscos das empresas e uma relação entre *work-life balance* e retenção da geração Y.

### **2.1 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work-life balance*)**

Desde os primeiros estudos da Administração Clássica, como o “Estudo dos Tempos e Movimentos”, realizado por Taylor, na época da Revolução Industrial (...), sempre existiu o questionamento sobre como seria possível administrar melhor o tempo (LIMA; JESUS, 2011). O século XX caracteriza-se pelo desenvolvimento e preocupações com relação ao tema Indivíduo *versus* Trabalho. Na década inicial do século, a racionalização do trabalho a partir de métodos científicos foi predominante, objetivando as relações de produtividade *versus* ganhos empresariais. Nos anos 70, quando se desenvolvia um projeto sobre o desenho de cargos, Louis Davis criou o termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Para ele, qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas tarefas (PEREIRA, 2006). O estudo do equilíbrio entre vida pessoal e profissional passou por um desenvolvimento significativo nos últimos anos como sendo um resultado das mudanças na sociedade, da crescente importância dos recursos humanos (RH) para as empresas (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020) e ainda impulsionado pela Revolução Tecnológica desde o início dos anos 1990 até os dias atuais (LIMA; JESUS, 2011).

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho e na sociedade, ao longo dos anos, propiciaram a reestruturação de papéis dos membros da família, bem como uma nova relação dessa família com seus integrantes e com as organizações. (GOULART JUNIOR et al, 2013). Para estes autores, o início da década de 1980 for marcado por

uma forte crise financeira em resposta à abertura da economia ao mercado externo e à consequente reestruturação produtiva no país. Neste período, de acordo com os autores, a Revolução Tecnológica, representada pelo modelo Toyotista de organização do trabalho, desembarcou no Brasil e gerou grandes mudanças no mercado de produção e trabalho do país. Uma mudança significativa foi a inserção da mulher no mercado de trabalho e o aumento das tarefas sob responsabilidade de cada funcionário:

Dentre outras implicações, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho criou um contexto favorável à emergência de conflitos entre trabalho e família, estando estes associados com uma ampla variedade de custos pessoais e profissionais. O funcionário com papéis múltiplos (familiares e de trabalho somados), além de ter de equilibrar duas demandas significativas, tem também de lutar para identificar e estabelecer rotinas que reflitam seu comprometimento com seu emprego e sua família (SANJUTÁ; BARHAM; 2004/2005).

Poucos podem argumentar contra o ponto de que as mulheres carregam a maior responsabilidade em cuidar dos filhos e netos, das tarefas domésticas e ao mesmo tempo dar conta das tarefas e responsabilidades do trabalho (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013). Somado ao aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, a mudança demográfica significativa e as mudanças culturais como envelhecimento da população, transformação da estrutura familiar e avanços tecnológicos que permitem o constante contato com o local de trabalho, tem contribuído a levar os funcionários a se tornarem cada vez mais preocupados em harmonizar as demandas do trabalho e de casa (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020). É neste contexto que surge o termo *work-life balance*, ou nada mais que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal – tema amplamente discutido nas últimas décadas como um dos maiores desafios da sociedade moderna (ALTOÉ, 2014). O termo “*work-life balance*” foi usado pela primeira vez em 1986 nos EUA para descrever a tendência das pessoas em dedicarem mais tempo à atividades relacionadas ao trabalho do que a outros aspectos de suas vidas (SMITH, 2010). Um equilíbrio sólido entre vida profissional e pessoal significa ter uma participação significativa e saudável em todos os aspectos da família, do trabalho, dos amigos e consigo mesmo (BARIK, 2020). Administrar melhor o tempo e atender às solicitações de familiares e amigos a darem maior atenção e dedicação à vida pessoal, tornaram-se um dos maiores desafios do trabalhador (LIMA; JESUS, 2011) e uma questão muito importante a ser debatida nos locais de trabalho (KANWAR; SINGH; KODWANI, 2009).

O termo *equilíbrio entre vida pessoal e profissional* é usado para descrever as práticas das organizações e locais de trabalho que reconhecem e visam apoiar as necessidades dos empregados para alcançar um equilíbrio entre as demandas de suas famílias e a vida (*life*) e compromissos profissionais (JYOTHI; JYOTHI, 2012, p.35 *apud* ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013).

Teoricamente, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é facilmente alcançável simplesmente alocando tempo igual entre as tarefas relacionadas ao trabalho e as atividades relacionadas a outras áreas da vida de um indivíduo (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013). Porém, estudos empíricos na área destacam uma grande diversidade de fatores que tem uma influência negativa ou positiva no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sugerindo que não é fácil atingir este *work-life balance* (IACOVOIU, 2020). Além disso, pela razão dos seres humanos apresentarem opiniões, condutas e interesses diferentes, o alcance deste equilíbrio não se torna uma tarefa fácil (ALTOÉ, 2014). Fatores como jornada de trabalho, distância do trajeto para o trabalho, carga horária, falta de apoio gerencial, envolvimento com o trabalho, importância atribuída ao local de trabalho e, questões relacionadas ao estado civil, número de filhos e aspectos familiares como ausência de apoio familiar, contribuem para as interferências entre a rotina de trabalho e da família (MCFARLAND, 2004).

As crescentes demandas relacionadas ao trabalho e a necessidade de trabalhar muitas horas tornam difícil corrigir o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para muitos funcionários (PARIS; VICKERS; WILKES, 2008). A falta deste equilíbrio, por determinado período de tempo, pode ocasionar no aumento de conflitos que irão impactar as relações de trabalho ou familiares. Estes conflitos trabalho-família podem iniciar com pequenos empecilhos que, a princípio, não conseguimos identificar de prontidão.

Por exemplo, um horário fixo de trabalho não permite que o funcionário responda a demandas familiares imprevisíveis e incontroláveis, que ocorram durante o expediente (um filho que tem de voltar da escola para casa porque está com febre), horas excessivas de trabalho, reuniões marcadas em horários fora do expediente, exigências para trabalhar horas extras e viagens de trabalho prolongadas. Evidentemente, a organização tem um papel decisivo na minimização desses conflitos (SANJUTÁ; BARHAM, 2004).

Os especialistas e pesquisadores da área concordam que existem muitos fatores que podem influenciar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na atualidade (IACOVOIU, 2020). Neste sentido – de identificar caminhos para equilibrar a vida profissional com a pessoal - que há mais de 50 anos, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico auxilia os governos membros a

desenvolverem políticas públicas que possam contribuir com a melhora da qualidade de vida dos indivíduos. “A OCDE identificou 11 dimensões como sendo essenciais ao bem estar, incluindo desde a saúde e educação até o meio ambiente local, a segurança pessoal e a satisfação geral com a vida” (OCDE, 2020). As dimensões medidas pela OCDE são as seguintes:

Dimensão	Sumário
<b>Moradia</b>	Viver em condições satisfatórias de moradia é um dos aspectos mais importantes para as pessoas. A moradia é essencial para suprir as necessidades básicas, tais como alojamento, mas não se trata apenas de quatro paredes e um teto. A moradia deve oferecer um local para dormir e descansar em que as pessoas se sintam seguras, tenham privacidade e espaço pessoal; um local onde possam criar sua família. Todos esses elementos ajudam a transformar a casa em lar. E, certamente, existe a questão sobre se as pessoas reúnem meios de sustentar uma moradia adequada.
<b>Renda</b>	Embora o dinheiro não compre a felicidade, é um meio importante de obter altos padrões de vida e maior bem-estar. A maior riqueza econômica também pode melhorar o acesso a moradia, saúde e educação de qualidade. A renda líquida ajustada disponível por família é a quantidade de dinheiro obtido ou ganho a cada ano após a dedução de impostos e realização de transferências. Representa o dinheiro disponível para a família a fim de ser gasto na aquisição de mercadorias ou serviços.
<b>Empregos</b>	O trabalho possui benefícios econômicos óbvios, mas ter um emprego também ajuda os indivíduos a se conectar com a sociedade, aumentar a autoestima e desenvolver habilidades e competências. Sociedades com altos níveis de emprego são também mais ricas, mais politicamente estáveis e mais íntegras.
<b>Comunidade</b>	Os seres humanos são criaturas sociais. A frequência de nosso contato com outros e a qualidade de nossas relações pessoais são, portanto, determinantes essenciais de nosso bem-estar. Estudos mostram que o tempo passado com amigos está associado a um nível médio mais alto de sentimentos positivos e menor nível médio de sentimentos negativos do que o tempo gasto de outras formas.
<b>Educação</b>	A educação possui um papel extremamente importante em fornecer às pessoas o conhecimento, as habilidades e as competências necessárias para uma participação efetiva na sociedade e na economia. Além disso, a educação pode melhorar a vida das pessoas em áreas como saúde, engajamento cívico, interesse político e felicidade. Estudos demonstram que pessoas instruídas vivem mais, participam mais ativamente da política e da comunidade onde vivem, cometem menos crimes e necessitam menos de assistência social.
<b>Meio ambiente</b>	A qualidade do ambiente local em que vivemos surte um impacto direto sobre nossa saúde e bem-estar. Um meio ambiente intocado é fonte de satisfação, melhora o bem-estar mental, permite que as pessoas se recuperem do estresse do dia a dia e façam atividade física. Ter acesso a espaços verdes, por exemplo, é parte essencial da qualidade de vida. Além disso, nossas economias contam não apenas com trabalhadores saudáveis e produtivos, mas também com recursos naturais como água, madeira, pesca, plantas e culturas agrícolas. Proteger nosso meio ambiente e recursos naturais, por isso, continua sendo uma prioridade de longo prazo tanto para a nossa geração quanto a geração por vir.
<b>Engajamento cívico</b>	A confiança no governo é essencial para a coesão social e bem-estar. Hoje, mais do que nunca, verifica-se a exigência dos cidadãos de mais transparência por parte de seus governos. Informações sobre quem, porque e como são tomadas decisões são importantes para a responsabilização do governo, manutenção da confiança nas instituições públicas e para criar um ambiente propício para as empresas. A transparência não é apenas essencial para sustentar a integridade no setor público, mas também contribui para o aprimoramento da governança. Em verdade, a abertura e transparência podem melhorar os serviços públicos reduzindo o risco de fraude, corrupção e má administração de recursos públicos.
<b>Saúde</b>	A saúde é uma das coisas que as pessoas mais valorizam em suas vidas e também traz muitos outros benefícios, incluindo mais acesso à educação e ao mercado de trabalho, aumento da produtividade e bem-estar, menos custos com assistência médica, boas relações sociais e, claro, uma vida mais longa.
<b>Satisfação pessoal</b>	Mensurar sentimentos pode ser muito subjetivo, mas constitui um complemento útil a dados mais objetivos para comparar a qualidade de vida de países. Dados subjetivos podem fornecer uma avaliação pessoal da saúde, escolaridade, renda, realização pessoal e condições sociais de uma pessoa. Pesquisas são especialmente usadas para mensurar a satisfação com a vida e a felicidade.
<b>Segurança</b>	A segurança pessoal é um elemento central para o bem-estar e inclui os riscos de as pessoas serem agredidas fisicamente ou serem vítimas de outros tipos de crime. O crime pode levar à perda da vida e de pertences, bem como dor física, estresse pós-traumático e ansiedade. Um dos maiores impactos do crime sobre o bem-estar das pessoas parece ser a sensação de vulnerabilidade que ele causa.
<b>Vida / Trabalho</b>	Encontrar o equilíbrio adequado entre o emprego e a vida cotidiana é um desafio que todos os trabalhadores enfrentam. As famílias são especialmente afetadas. A capacidade de combinar com êxito o trabalho, compromissos familiares e vida pessoal é importante para o bem-estar de todos os membros de uma família. Os governos podem ajudar a resolver o problema, incentivando práticas de trabalho favorável e flexível, tornando mais fácil para os pais obter um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Tabela 1: Dimensões essenciais para o bem estar, de acordo o OCDE.

Fonte: O autor, 2021.

Dentro da dimensão de vida / trabalho, a OCDE apresenta e quantifica três importantes índices que conseguem retratar como está o *work-life balance* entre os indivíduos ao redor do mundo:

- Equilíbrio vida / trabalho: demonstra a relação das horas dedicadas ao trabalho com as horas dedicadas à prática de atividades de lazer;
- Tempo dedicado ao lazer e cuidados pessoais: tempo médio por dia gasto com lazer e cuidados pessoais, incluindo o sono e a alimentação;
- Empregados com horários muito longos: mede o percentual dos indivíduos em cada país com mais de 50 horas de trabalho por semana.

Ao longo das últimas décadas houve um grande aumento no tempo gasto no trabalho. Apesar das expectativas de que o avanço das tecnologias aumentariam a produtividade nos negócios e como resultado, as pessoas poderiam ter mais tempo para se dedicarem à vida fora do trabalho, as pessoas ainda continuam trabalhando por longas horas. (AYDEMIR; DINC, 2016). Os resultados apresentados pelo estudo da OCDE ao longo dos anos evidencia que quanto mais as pessoas trabalham, menos tempo tem para outras atividades, tais como lazer ou cuidados pessoais. Em média, um colaborador pesquisado pela OCDE, que atua em tempo integral em seu respectivo trabalho, dedica 63% do dia – em torno de 15 horas – aos cuidados pessoais (sono, atividades físicas, alimentação) e lazer (hobbies, jogos, vida social com amigos e família, TV e computador). Quando comparamos países europeus com os países americanos estudados pela OCDE, percebemos uma diferença considerável em relação às horas gastas com o “life” do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: Na Dinamarca, por exemplo, os colaboradores dedicam 66% do tempo às atividades de lazer e cuidados pessoais, enquanto que no Brasil, 60% do dia é dedicado à esta mesma frente. O Chile apresenta um indicador ainda menor que o Brasil: 55% do dia dos chilenos é dedicado à vida pessoal. O ranking a seguir demonstra o índice de cada país, de acordo com as horas gastas no trabalho e as horas dedicadas aos cuidados pessoais e com lazer:

País	Horas dedicadas à atividades pessoas e de lazer	Índice
Itália	16.5	69%
França	16.4	68%
Países Baixos	16.1	67%
Dinamarca	15.9	66%
Espanha	15.9	66%
Bélgica	15.7	65%
Alemanha	15.6	65%
Noruega	15.6	65%
Irlanda	15.3	64%
Finlândia	15.2	63%
Luxemburgo	15.2	63%
Suécia	15.2	63%
Eslováquia	15.1	63%
Hungria	15.1	63%
República Tcheca	15.1	63%
Suíça	15.1	63%
Rússia	15.0	63%
África do Sul	14.9	62%
Estônia	14.9	62%
Nova Zelândia	14.9	62%
Portugal	14.9	62%
Reino Unido	14.9	62%
Turquia	14.8	62%
Coréia do Sul	14.7	61%
Grécia	14.7	61%
Áustria	14.6	61%
Canadá	14.6	61%
Austrália	14.4	60%
Brasil	14.4	60%
Estados Unidos	14.4	60%
Polônia	14.4	60%
Islândia	14.1	59%
Japão	14.1	59%
Letônia	13.8	58%
Israel	13.7	57%
Chile	13.3	55%
México	12.4	52%

Tabela 2: Ranking de horas diárias dedicadas às atividades de lazer, de acordo o OCDE.

Fonte: O autor, 2021.

De acordo com o relatório da OCDE, encontrar este equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um desafio constante na vida de todos os trabalhadores e na maioria das vezes, a família é a principal afetada. Práticas como flexibilidade no trabalho e incentivo à combinação dos deveres profissionais com os compromissos familiares deveriam ser políticas governamentais que ajudariam a resolver este tipo de desequilíbrio. Além disso, a quantidade e qualidade do tempo de lazer são importantes para o bem estar geral das pessoas e podem trazer benefícios adicionais para a saúde física e mental. O suporte das organizações é, ao mesmo tempo, fundamental para a prática do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma vez que se suportado pelo seu gestor imediato e ao mesmo tempo por um Gerente de RH, por exemplo, que apoia programas de *work-life balance*, os funcionários tendem a ter mais confiança na real intenção de seus empregadores (McCARTHY, 2013). No México, último país da lista do índice de *work-life balance*, a OCDE conclui que os órgãos governamentais precisam fortalecer as políticas que ajudem a melhorar o bem-estar de suas famílias e filhos. “A ajuda pública em termos de benefícios e serviços às famílias é a chave para a mobilização do trabalho feminino, reduzindo os riscos de pobreza, promovendo o desenvolvimento das crianças, e aperfeiçoando a igualdade entre os gêneros” (OCDE, 2020).

De acordo com Chiang, Birtch, Kwan, 2010 & Virick, Lilly, Casper, 2007 *apud* IacovoIU (2020), fatores como altas demandas de trabalho e horas extras em excesso podem ajudar negativamente na busca por este equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. IACOVOIU (2020) complementa evidenciando que alguns autores mostram em seus estudos que a sensação de falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional fica mais potencializado quando estão sobrecarregados de trabalho, o que dá uma impressão de que não se tem tempo para mais nada.

Um aspecto importante do equilíbrio vida-trabalho é a quantidade de tempo que as pessoas passam no emprego. Os dados sugerem que as longas horas de trabalho podem prejudicar a saúde, por em risco a segurança e aumentar o stresse. (...) Além disso, quanto mais as pessoas trabalham, menos tempo tem para outras atividades, tais como lazer ou cuidados pessoais (OCDE, 2020).

O avanço da tecnologia da informação é outro tópico que deve ser considerado nessa discussão do equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional. A constante possibilidade de manter-se conectado está atrapalhando ou beneficiando este equilíbrio? A difusão das novas tecnologias informacionais modificou a estrutura de

emprego e é um dos fatores mais importantes para a compreensão das mudanças nas estruturas sociais (STEPANKY; FRANÇA; 2008). Em 1999, Castells afirmou que a tecnologia permite que se trabalhe menos para a manutenção da mesma qualidade e nível de produção, mas que o impacto dessas novas tecnologias na vida do trabalhador e no tempo real de trabalho ainda é indeterminado. Estar em casa celebrando o aniversário dos filhos, mas conectado no e-mail da empresa no celular está aumentando ou diminuindo o equilíbrio aqui estudado? Para Iacovoiu (2020), a “tecnologia da conectividade” tem um impacto negativo sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Várias decisões ao longo de nossas vidas tomam rumos pré-definidos pela ocupação profissional ou pelo planejamento do trabalho. A relação do trabalho com o tempo é organizadora da vida social e individual – As relações de sociabilidade, círculo de amigos, locais de moradia são definidos ou profundamente marcados pelas possibilidades de planejamento profissional, ou desorganizados pela atual flexibilização e imprevisibilidade das relações de trabalho. (STEPANKY; FRANÇA; 2008).

O equilíbrio entre trabalho e vida no atual contexto empresarial é de primordial importância à natureza da força de trabalho moderna caracterizada por taxas mais altas de participação da mulher no mercado de trabalho, quantidade de funcionários da geração Y, longas horas de trabalho e nosso interesse renovado em vidas pessoais e valores familiares (KAR; MISRA, 2013). E a implementação de programas de *work-life balance* representam uma estratégia potencial para a retenção de talentos (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

## **2.2 Retenção de Profissionais**

A valorização e o reconhecimento do desempenho e a adoção de recompensas colaboram para a retenção dos talentos nas organizações. A perda desses talentos para outras organizações representa perda de conhecimento e competitividade (MENDONÇA, 2002). Definir esses talentos e geri-los é fundamental para as organizações, de acordo com Chiavenato (2004, p. 52): Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. No mundo dos negócios, as diferentes características dos trabalhadores forçam a gestão a gerenciar os seus recursos. Um dos principais fatores que diferenciam as características e expectativas desses profissionais é a sua geração. Crescer em diferentes horizontes de tempo e ambientes, ser afetado por

diferentes eventos ao longo do tempo são considerações que explicam as diferenças dos trabalhadores dentro de uma organização (AYDEMIR; DINC, 2016).

No ambiente empresarial e social atual, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância dos funcionários com excelentes habilidades para alcançar o sucesso. (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020). Em toda a história do mundo empresarial, nunca houve tanta preocupação e cuidados com a retenção dos talentos em uma organização; passou-se ao patamar de ações estratégicas para o sucesso do negócio (LEONARDO, 2002). Neste cenário de alta competição entre as empresas em busca da retenção da melhor mão de obra possível, surgem no mercado de trabalho moderno, algumas práticas que visam valorizar o emprego atualmente ocupado pelo colaborador, inclusive programas que permitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Neste sentido, em 1995, Osterman definiu o *work-life balance* como sendo estruturas e procedimentos institucionalizados pelas empresas, formalmente ou não, defendidos pelas lideranças e que permitem que os indivíduos possam gerenciar mais facilmente os conflitos entre o mundo empresarial e as obrigações familiares.

Com o aumento do turnover, as organizações começaram a se reinventar. Algumas delas, como Google e Facebook, já foram criadas prontas para absorver e reter os jovens talentos. Possuem ambiente de trabalho diferenciado da maioria, não exigem vestimenta formal, tem planos de carreira acelerados e baseados em meritocracia. Os gestores são mais próximos dos funcionários e delegam-lhes mais funções, dando aos jovens mais autonomia (KLEIN; SANTIAGO, 2018).

Além do olhar para a Qualidade de Vida no Trabalho, a relação entre empregado e empresa, antes muito bem definida e tendo como norte principal a fidelidade do empregado para com a sua organização – àquela que o emprega e lhe paga o salário devido – mudou e trouxe para a mesa de discussão o conceito da empregabilidade e da satisfação no trabalho. Sob essa perspectiva, as empresas acabam dependendo cada vez mais do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Destaca-se, porém, que o comprometimento esperado pelas organizações não mais se sustenta no discurso preparado sobre os objetivos sociais ou a importância da empresa, nem na relação direta com salários e benefícios, mas no atendimento das expectativas e necessidades daqueles que a organização espera manter em seu quadro por contribuírem com resultados que impactam na sustentabilidade do negócio (DUTRA, 2011).

No cotidiano percebe-se que não só no Brasil, mas em todo o mundo as empresas das mais diversas áreas enfrentam dificuldades para conseguir mão-de-obra qualificada que atendam aos quesitos da empresa e detenham conhecimento, habilidades e talentos. Neste meio é notável a disputa por este tipo de profissional. Nas mais diversas organizações a busca por talentos que se adequem aos requisitos exigidos pelas empresas tem sido um fator considerado no que diz respeito a recursos humanos com soluções para o meio corporativo. O mercado mundial passa por constantes mudanças e as organizações precisam utilizar cada vez mais estratégias para a Retenção de Talentos, tendo como finalizada atrair novos e talentosos colaboradores, criando mecanismos para mantê-los na organização (SOUSA; BARRETO, 2015).

Entre os principais fatores que impulsionam as metas de retenção de talentos estão 1) Acreditar de fato na organização, 2) ter senso de pertencimento e 3) motivação para o dia a dia. Assim, as organizações devem estar cientes da relevância e importância de benefícios não monetários, a fim de evitar a perda de motivação dos funcionários talentosos, alto absenteísmo e no final do dia, a saída voluntária de profissionais (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

### **2.3 Gerações**

Geração corresponde a um grupo de pessoas que compartilham a mesma data de nascimento e experiências e são afetadas pelos mesmos eventos e fatores críticos durante seu período de crescimento (KUPPERSCHIMDT, 2000). Essas gerações podem variar muito em tamanho, dependendo do número de nascimentos que ocorreram durante um determinado período. O tamanho de uma geração pode ter um impacto significativo no curso de vida dos indivíduos que pertencem a ele, bem como sobre aqueles que pertencem a outras gerações (FORMETON; STEFANO, 2017). Nas últimas décadas, três importantes gerações tem marcado a sociedade e o mercado de trabalho através da forma como pensam e como agem diante das diferentes circunstâncias da vida: Baby Boomers (1946 – 1964), Geração X (1965 – 1977) e Geração Y (1978 – em diante) (ARAÚJO et al, 2016; PARRY; URWIN, 2011).

Alguns estudos recomendam cautela ao agrupar funcionários de acordo com geração e foco em como as diferenças individuais afetam o comportamento organizacional, principalmente em se tratando das diferenças significantes que podem surgir em virtude das nacionalidades dos indivíduos (MIGUELES; ZANINI, 2020). Martins et al (2018), confirma que certamente não se deve definir uma geração apenas pela idade dos indivíduos ou pelo período em que nasceram. Outros fatores como

memórias afetivas, sentimentos de pertencimento à determinada geração e própria consciência desta mesma geração impactam significativamente no comportamento dos indivíduos. Além disso, como Migueles e Zanini (2020) também clarificam, o contexto nacional, que faz-se o presenciamento de acontecimentos históricos, sociais e econômicos distintos, interferem nas características e separações entre as gerações dos países diversos. Ou seja, não se pode generalizar que todos os indivíduos que teoricamente fazem parte de uma geração irão se comportar e ter os mesmos pensamentos frente algumas situações.

Apesar das consistentes pontuações sobre a não possibilidade de generalizarmos os indivíduos nascidos dentro de um mesmo período temporal, de acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2012, p. 3), as teorias sobre as gerações mostram que pessoas nascidas num mesmo período e que compartilham as mesmas experiências históricas e socioeconômicas podem responder às situações ao longo da vida de forma semelhante. Como exemplo, a percepção destes indivíduos sobre o sentido do trabalho, deve variar ao longo do tempo, e ainda entre grupos e pessoas que viveram momentos históricos e culturais diferentes ao longo de suas carreiras. Desta forma, cada indivíduo é diferente do outro e é através da idade, que pode-se perceber algumas situações que aconteceram no âmbito coletivo. Neste sentido, embora as generalizações não possam ocorrer, as características gerais de um indivíduo podem ser percebidas em virtude da geração em que este se enquadra (Martins et al, 2018).

## **2.4 Geração X**

Existem divergências entre os autores em relação ao recorte temporal da geração X. Por definição mais ampla, inclui aqueles indivíduos nascidos entre o início dos anos 60 até início dos anos 80 (FORMETON; STEFANO, 2017). Para Houry (2009), a geração X corresponde aos nascidos entre 1965 e 1977. Neste estudo, consideraremos a geração X como aqueles nascidos entre os anos de 1960 até 1979.

Alguns autores trazem a geração X como uma geração já preocupada com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas que constantemente procuram se aperfeiçoar profissionalmente e acabam deixando de lado a atenção para com a família (ARAÚJO et al, 2016; CLARO et al, 2010; MARTINS; FLINK, 2013). Essa geração viveu em um período onde a segurança em um emprego era considerada

raridade, explicada principalmente por ser um período ameaçado por guerras e cercado de instabilidade econômica. Para se manterem competitivas no mercado de trabalho, os indivíduos da Geração X tiveram que ter uma visão empreendedora, foco nos resultados, desenvolvimento de habilidades e domínio das novas tecnologias (MARTINS; FLINK, 2013). Formeton e Stefano (2017), sugerem que a geração X são motivados para o trabalho e que a capacidade de aprender coisas novas e de empreender são características marcantes desta geração. É a geração que conviveu com rápidas e intensas mudanças econômicas e sociais e geralmente são pragmáticos e conservadores (AYDEMIR; DINC, 2016).

No Brasil, de acordo com Klein e Santiago (2018), a geração X teve de conviver com o regime ditatorial, que dentre outras características, possuía um zelo pela censura, cautela, desconfiança e cinismo. A vivência deste importante recorte histórico da nossa nação, somada às práticas de redução de *headcount* das grandes empresas, fizeram da geração X no Brasil, uma geração marcada pela resiliência, que apresentam maior facilidade de adaptar-se a mudanças e decepções. Neste mesmo período em que os membros da geração X estavam saindo das universidades, iniciou-se este período de redução dos postos de trabalho e conseqüentemente, dos empregados das empresas. Isso fez com os funcionários com muito tempo de companhia e em grande parte, pais da geração X, fossem demitidos e estivessem sem emprego fixo durante o período que esta geração ingressou no mercado de trabalho. Isso ajudou a desencadear nesta geração, uma busca maior por estabilidade e lealdade a um mesmo emprego (MARTINS; FLINK, 2013).

Esta geração, em sua maioria, pais da geração Y, foram os responsáveis pela formação dos perfis da nova geração que estava por vir, pois se empenharam em garantir que sua educação fosse diferente da que havia recebido, com menos hierarquia e rigidez. Essa diminuição de rigidez, permitiu que os indivíduos da geração Y, durante seu período de estudos, obtivessem mais acesso às vontades que lhes eram geradas, aos seus desejos de realização de esportes e de atividades extra escolares. Isso fez com que eles adotassem uma postura de proatividade e de tomada de decisões desde quando eram pequenos, procurando fazer o que lhes causava felicidade e satisfação (KLEIN; SANTIAGO, 2018). Muitos aspectos da geração Y foram adquiridos com a geração X e ao longo dos anos ela foi se remodelando e ganhando um novo conceito. (ARAÚJO et al, 2016).

O ingresso da geração Y no Mercado de trabalho fez com que a geração X aprendesse a interagir com os jovens profissionais que utilizam a internet como forma de gerenciamento e colaboração, utilizam softwares de produtividade, são multifuncionais, adoram reuniões virtuais e criam espaços de Comunicação em diferentes canais, como facebook, twitter, dentre outros (CLARO et al; 2010).

## 2.5 Geração Y

Assim como acontece com a definição da geração X, também não existe uma homogeneidade entre os autores em relação ao corte exato na linha do tempo que corresponderia ao nascimento dos Y's. Claro et al (2010), afirmam que os Y's correspondem ao corte geracional entre os anos de 1978 e 2000. Para Khoury (2009), a geração Y é formada pelos indivíduos nascidos entre 1978 e 1989. DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO (2007) já consideram a geração Y como sendo os nascidos a partir de 1977. Strauss e Howe (2003) definiram que a geração Y começava em 1982 e iria até 2001. O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante (CORDEIRO, 2012). Diante dessa definição e com a indefinição temporal precisa de gerações, para este estudo, consideraremos os nascidos entre os anos de 1980 e 2000 como sendo a geração Y.

Apesar das divergências relacionadas ao período de seu surgimento, todos os autores geralmente estão de acordo quanto à principal característica desta geração que se desenvolveu numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica: o uso intensivo e o fascínio que cultivam em relação à tecnologia. (CLARO et al, 2010).

Os Y's utilizam muito da internet como o principal meio de pesquisa. No entanto, isso pode ser explicado sob a luz de alguns acontecimentos históricos. As pessoas nascidas desta geração foram concebidas na Era do Conhecimento que foi sucedida pela Era Industrial que perdurou até meados dos anos 2000, onde predominou a informação. E posteriormente a chamada Era das Conexões, onde a importância está na capacidade de se conectar das mais variadas formas (FERREIRA, 2010 apud ARAÚJO et al, 2016).

Os Y's (assim chamados os ocupantes da geração Y) ou "Millenials", correspondem à primeira geração a crescerem com a internet – eles não se lembram

uma época em que ela não existia. Muitos desses Millennials são experientes e dependentes dessa tecnologia (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013).

Essa geração que surgiu após a década de 80 e chegou até o final dos anos 90, é uma geração que cresceu em um período de muito desenvolvimento tecnológico e econômico e por conta disso, se acostumou a fazer muitas tarefas ao mesmo tempo. Com isso, por serem uma geração multitarefa, já foram chamados de distraídos, folgados e até mesmo egocêntricos. Essa geração da internet, também conhecido como millennials, foi marcada também por um incrível avanço político e social e se formou dentro de uma sociedade preocupada com o bem estar e segurança (ARAÚJO et al, 2016): “Essa geração cresceu exposta às doenças como a AIDS, presenciou o terrorismo como fenômeno mundial, brincou com equipamentos eletrônicos como videogames e seus jogos violentos” (MARTINS; FLINK, 2013).

Esta geração entende que mudará de emprego pelo menos uma vez a cada cinco anos e não raramente, ficam apenas dois ou três anos em cada organização (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013; FORMETON; STEFANO, 2017). “Eles geralmente são dinâmicos, criativos, imediatistas, individualistas, gostam de ser valorizados, pois para alguns o dinheiro não é o fator predominante, são consideradores relapsos e nem sempre apreciam a burocracia” (ARAÚJO et al, 2016). Essa é a geração centrada na família. Essa geração do milênio está disposta a abdicar de pagamentos e salários elevados e escolher ter menos horas trabalhadas, horários flexíveis e um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (FORMETON; STEFANO, 2017).

Lombardia, Stein e Pin (2008), sugerem que os Y's são individualistas e agem a partir de suas convicções, uma vez que em geral, são filhos únicos e possuem pais que, durante sua vida profissional não conseguiram atingir o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Este não atingimento dos seus pais, pode ter despertado esse fascínio por atingir este objetivo na geração Y.

Howe e Strauss (1991) apresentam em seu estudo 7 características marcantes da geração Y, de acordo com o quadro abaixo:

Traços	Descrição
<b>1. Especiais</b>	Desde o início dos anos 80, há um consenso sobre a importância de se discutir questões relativas aos jovens, e a mídia dá grande destaque aos problemas da juventude. Os Millennials percebem toda essa preocupação ao seu redor.
<b>2. Protegidos</b>	É a primeira geração de “bebês a bordo”, acompanhada por sinais e assentos de carro especiais para bebês.
<b>3. Confiantes</b>	Os Millennials acreditam que serão melhores que seus pais quando chegarem à mesma idade.
<b>4. Orientados por comportamentos e atividades grupais</b>	São fortemente orientados por comportamentos grupais e propensos a participar de atividades em grupo.
<b>5. Convencionais</b>	É uma geração que tende a aceitar os valores transmitidos por seus pais.
<b>6. Pressionados</b>	Sua vida é determinada por horários. Além do trabalho e estudos, praticam esportes, reservam tempo para diversão, aulas de música, enfim, e ainda respondem emails e mensagens instantâneas.
<b>7. Focados</b>	Já nos tempos de escola, esta geração pensava seriamente em seu futuro e em questões sérias como carreira e salário.

Tabela 3: Características da geração Y.

Fonte: CLARO et al, 2010.

A Geração Y é considerada mais afetuosa, segura, pró-ativa e receberam dos pais maior atenção e incentivo durante a infância e adolescência. Como foram recompensados monetariamente pelos pais ao longo de seu crescimento, possuem um comportamento consumista e imediatista superior às outras gerações (KLEIN; SANTIAGO, 2018). Remuneração baseada em competências motiva os integrantes da geração Y, afinal de contas, é uma geração que trabalha motivada e guiada por metas que explicitem o que deve ser alcançado, quais os resultados a serem atingidos para que em troca, recebam mais (CLARO et al, 2010). Entretanto, os títulos não significam muito – eles acreditam que o respeito deve ser ganho com base no trabalho, não no título (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013).

Os Y's são muito mais inclinados a valorizarem eficiência ao longo do tempo, pois desejam que seus resultados sejam gerenciados e não sua flexibilidade (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013). Querem horários, locais de trabalho flexíveis, desejando gerenciar o tempo e o local no qual irão trabalhar. Caso não possam deixar o local no qual desempenham suas atividades, prezam pela liberdade de poderem organizá-lo da forma como preferirem (CLARO et al, 2010), afinal de contas, o trabalho para a geração Y é visto apenas como parte de sua vida (KLEIN; SANTIAGO, 2018). As crianças que formaram essa geração tinham uma agenda

carregada de compromissos, como por exemplo, aulas de música, idiomas, esportes, entre outras atividades. Por isso o tempo para brincarem sem ter que realizar resultado foi escasso, devido à preocupação das famílias em prepará-las prontamente para o futuro. Isso fez com que eles conseguissem, desde cedo, criar o hábito de gerenciar o tempo (MARTINS; FLINK, 2013).

A geração Y busca ter no trabalho uma fonte de satisfação e aprendizado, equilibrando seu tempo com aspectos da vida pessoal e tentando valorizar seu estilo de vida através de desafio e diversão (VASCONCELOS et al, 2009). Diante dessa necessidade de realização profissional e pessoal, esses “jovens adultos” utilizam cada vez mais de redes sociais e de relacionamento, não apenas para se relacionarem, mas também como ferramentas de trabalho que aperfeiçoam de alguma forma os processos internos das empresas. Com isso, eles passam a ocupar um espaço importante dentro das organizações e começam a se destacar, ganhando notoriedade e ascensão profissional. (ARAÚJO et al, 2016).

## **2.6 Carreira**

Martins (2001) define carreira como sendo o termo para definir a trajetória da via profissional de um indivíduo, enquanto Dutra (1996) diz que carreira é uma referência à mobilidade ocupacional de um indivíduo. De acordo com Silva (2009), durante muitos anos o termo carreira foi associado única e exclusivamente à progressão hierárquica dos indivíduos dentro de uma instituição, a partir do conceito inicial trazido pela Administração Científica que cultivava a ideia de relação entre desenvolvimento profissional e desempenho dos papéis sociais dentro das empresas. Ainda de segundo Silva, atualmente a “carreira” sofreu uma considerável mudança, a partir do surgimento do contrato psicológico entre os atores participantes da lealdade empresa-empregado. Neste novo cenário, o empregado passa a ser o ator principal no direcionamento do seu roteiro de acordo com a necessidade de atingimento dos objetivos que gerarão seu sucesso psicológico.

Entende-se que se existem diferenças entre gerações, esses indivíduos tem expectativas e atitudes diversas em relação as suas carreiras e, conseqüentemente, as organizações devem adotar estratégias e perspectivas para assumir sua função de mediação dessa variedade de expectativas. Dessa forma, a organização pode desenvolver, de forma efetiva, sua função de atração e retenção de talentos que garantirá sua produtividade e lucratividade no longo prazo (CORDEIRO, 2012).

Um estudo entre os anos de 2008 e 2009, realizado pela agência de marketing Namosca, perguntou aos jovens das gerações Y e Z quais eram suas prioridades na vida. Para a maioria dos 929 jovens entrevistados, a família ficou em primeiro lugar, seguida de estudos e em terceiro lugar, a carreira. Essa pesquisa reforça a tese de Calliari e Motta (2012), que afirmam em seu estudo que a geração Y pretende ser bem sucedida não apenas no quesito econômico, mas sim, conseguir realizar a integração entre as realizações pessoais e profissionais. De modo geral, todos os indivíduos que atualmente ocupam algum cargo nas organizações, estão inseridos dentro desse ambiente de modernidade e se veem frente a frente com questões que podem atingir suas respectivas carreiras. A questão que se coloca neste mundo moderno é se as carreiras são, de um modo geral, afetadas pelos ocupantes das gerações predominantes. (CORDEIRO, 2012).

Chanlat (1995), apresenta dois modelos de carreira que surgiram ao longo dos tempos: A Carreira Tradicional e a Carreira Moderna. O quadro a seguir demonstra as principais características de cada uma e evidencia suas diferenças cruciais:

<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>MODELO MODERNO</b>
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencentes a grupos sociais variados
Progressão Linear Vertical	Progressão descontinuada horizontal e vertical
Estabilidade	Instabilidade

Tabela 4: Modelos de Carreira de Chanlat.

Fonte: SILVA, 2009.

O modelo tradicional de carreira preservava a progressão linear vertical como fonte do sucesso dos indivíduos dentro de uma organização. Além disso, apresentava a estabilidade como sendo um dos fatores primordiais para se ter uma carreira de sucesso. Essas características, conforme vimos anteriormente na literatura, são características presentes na geração X e de fato, chaves para o sucesso até as décadas de 80 e 90.

No modelo moderno, o movimento profissional, progresso ou sucesso do indivíduo, dá-se por meio de movimentos horizontais entre funções, desenvolvendo

capacidades e aptidões ou através de movimento hierárquico, subindo degraus. (...) Neste novo contrato, quem assume os riscos pela carreira é o empregado, no caso, o indivíduo (SILVA, 2009). Este tipo de carreira, mais comum atualmente, apresenta características que, como a literatura apresenta, se encaixam nos anseios da geração Y que “desejam equilíbrio em sua vida profissional e pessoal, são ambiciosos e estão dispostos a mudarem constantemente” (CLARO et al, 2010).

A nova geração que ingressa no mercado de trabalho observa uma realidade diferente das gerações anteriores. Com o advento da globalização, das novas tecnologias e do aumento da competitividade, o contrato psicológico de trabalho saiu de um modelo de emprego vitalício para um modelo de independência e autonomia (CORDEIRO, 2012)

## 2.7 Desafios e riscos das empresas

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é importante não só para os funcionários, mas também para os empregadores, o que explica o número cada vez maior de estudos que abordam a questão do *work-life balance* (IACOVOIU, 2020). Tradicionalmente, fatores como segurança e salários eram essenciais para atrair e reter funcionários. No entanto, na realidade europeia, por exemplo, o salário não pode mais ser considerado um diferencial, visto que em muitas situações está diretamente ligado à legislação vigente (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

A diversidade das gerações – que pode estar oculta em em um grupo étnico ou cultural aparentemente homogêneo – pode prejudicar a cooperação dentro deste grupo, diminuir a confiança entre eles e conseqüentemente atrapalhar a performance dos indivíduos dentro de uma empresa (MIGUELES; ZANINI, 2020). Os indivíduos da geração Y por exemplo, possuem características atípicas de outras gerações e por este motivo, conviver lado a lado nos escritórios, com outras gerações antecessoras, tem se tornado muito desafiador (ARAÚJO et al, 2016). Este é um dos mais constantes desafios atuais das empresas: a convivência das gerações X e Y no mesmo ambiente de trabalho, sendo natural a necessidade de ocupantes de cargos gerenciais da geração X terem que gerir e administrar as vontades dos indivíduos da geração Y – sem contar que mais recentemente os millenials já tem alcançado cargos gerenciais e começam a por em cheque conceitos defendidos por seus pares da geração X (KLEIN; SANTIAGO, 2018).

A verdade é que estes profissionais estão provocando mudanças expressivas dentro das organizações, e inseri-los no ambiente corporativo com caráter tradicional é uma tarefa difícil e desafiadora para os profissionais de RH que

procuram uma maneira de compreendê-los e motivá-los (ARAÚJO et al, 2016).

Além da remuneração tradicional, as novas gerações ingressas no mercado de trabalho estão mais interessadas em empregos que respeitem seu tempo livre, ofereça-lhes a possibilidade de praticar esportes, melhorar sua formação, ou dar-lhes a chance de aumentar o bem estar social (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

Como Araújo et al (2016), afirma: Diante de uma oportunidade de emprego melhor, os integrantes da geração Y não pensam duas vezes antes de mudar de emprego. Se eles acreditam que é para uma ascensão profissional, por que desperdiçar a oportunidade? Uma medida eficaz que pode surtir efeito para a satisfação dos colaboradores e ao mesmo tempo garantir a continuidade da produtividade das empresas através da retenção dos profissionais, é o investimento em políticas de *work-life balance* focadas na flexibilidade dos horários de trabalho (IACOVOIU, 2020). A implementação dessas medidas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um verdadeiro desafio, pois é extremamente difícil continuar o desenvolvimento da carreira dos profissionais e ao mesmo tempo realizar a satisfação com a vida pessoal (PERRY-SMITH; BLUM, 2000). E atualmente as organizações tem se mostrado preocupadas com o bem-estar de seus funcionários e, portanto, estão tentando facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através da implementação de políticas neste sentido (BARIK, 2020).

A função do setor de recursos humanos presente nas organizações consiste em identificar os aspectos críticos que funcionários e empresas enfrentam, na busca de desenvolver metodologias ou políticas que minimizem os problemas relativos ao desequilíbrio entre estas abordagens. Além disso, favorecem a retenção de funcionários antigos e a atração de novos colaboradores (IGBINOMWANHIA; IYAYI; IYAYI, 2012; VLEMS, 2005 apud ALTOÉ; 2014).

A literatura traz duas abordagens mais discutidas para o *work-life balance*: Pessimista e Otimista. A abordagem pessimista entende que o avanço da tecnologia foi fator prejudicial no equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, visto que impactou a concorrência entre as empresas e fez com essas exigissem mais de seus funcionários em relação à produtividade. (ALTOÉ, 2014; KHALLASH; KRUSE, 2012). A outra abordagem – a otimista – está apoiada no desenvolvimento de novos talentos e nas iniciativas que as empresas apresentam para o desenvolvimento de seus indivíduos com foco no alto desempenho:

Tais práticas vinculam a participação maciça dos empregados na tomada de decisão, favorecendo a implementação de práticas inovadoras e flexíveis de modo a tornar o funcionário o elemento central da produtividade, da inovação e da competitividade no ambiente organizacional. Portanto, refere-se a uma ferramenta competitiva utilizada pelas organizações com o propósito de aumentar a produtividade (BLOOM; KRETSCHMER; VAN REENEN, 2006; KHALLASH; KRUSE, 2012).

Dessa forma, a perspectiva otimista é a que melhor se apresenta como contribuinte para a relação indivíduo, trabalho e vida pessoal.

Uma vez que o ambiente corporativo é de multigerações, muitos desafios inevitavelmente surgem, mas esse tipo de diversidade também pode trazer benefícios para a organização. Reconhecer e aproveitar a história, experiência e sabedoria que a geração Boomer tem para oferecer é um excelente mecanismo para transferência de conhecimento e construção de equipes, enquanto que as gerações X e Y podem trabalhar com os Boomers promovendo maior eficiência com as tecnologias, mudanças de comportamento e novas culturas. O local de trabalho de hoje é uma mistura histórica e rica de cultura, conhecimento e experiência. (FORMETON; STEFANO, 2017).

Baseado em estudos na Austrália e Nova Zelândia que os autores Cieri et al, (2002), apontam que as empresas que quiserem alcançarem um status de competitividade no mercado, devem desenvolver práticas de *work-life balance*. Nesse sentido, o desenvolvimento de políticas de flexibilidade do trabalho começa a ter resultados positivos para trabalhadores e empresas: do lado dos trabalhadores, as práticas de flexibilidade podem reduzir o stress, fadiga e conflito com o *work-life balance*. Para a empresa, implica em níveis mais elevados de comprometimento, o que melhora as taxas de produtividade e reduz os custos de recrutamento em virtude da rotatividade dos empregados (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

## **2.8 *Work-life balance* versus Retenção geração Y**

Levando em consideração que o capital humano representa um fator crítico de sucesso para as empresas, o contexto atual requer o desenvolvimento e implementação de estratégias de gestão de RH destinadas a atrair e reter os profissionais mais talentosos para a obtenção de bons resultados (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

As mudanças das relações de trabalho que foram observadas nas últimas décadas trouxeram novos desafios às organizações. Capelli (1999), afirma em sua obra “The new deal at work” que a rotatividade dos empregados-chave, é quase

sempre um assunto crucial para os empregadores, tornando ainda mais difícil o gerenciamento do novo ambiente de trabalho. E complementa: “As pesquisas sobre rotatividade de empregados verificaram que a maioria das pessoas que se demite, geralmente o faz para trabalhar em outro lugar. Quanto mais os empregados estão concentrados no mercado de trabalho e quanto mais informações têm sobre outros empregos, maior a probabilidade de se demitirem” (CAPELLI, 1999). Ora, aquele empregado que era fiel ao seu empregador, agora tornou-se fiel ao projeto em que está inserido e, portanto, vulnerável a se candidatar a outros empregos que possam lhe oferecer melhores condições de trabalho. Nos resultados dos estudos elaborados por Klein e Santiago (2018), algumas características comuns entre as gerações X e Y foram encontradas, como por exemplo, o processo de reivindicação de menor hierarquia e maior flexibilidade e liberdade. Essas são características presentes na geração X mas muito mais enraizadas na geração Y, explicada em partes, por estes terem sido criados pelos pais da geração X. “Geração X e Geração Y, não percebem seu trabalho como o centro de suas vidas. Na verdade, eles valorizam muito mais o tempo livre que possuem do que o tempo gasto no trabalho” (AYDEMIR; DINC, 2016).

As empresas passam, portanto, por uma fase na qual o *mix* de gerações pode causar certos conflitos, portanto, o bom gerenciamento é aquele que está atento para as necessidades de cada geração em particular, não se esquecendo de quem será sua principal fonte de inovação e geração de riqueza. (CLARO et al, 2010). Dessa forma, nos últimos 10 anos, a geração Y, também conhecida como *millenials*, e que possui comportamentos, atitudes e valores muito diferentes das gerações anteriores, juntou-se ao mercado de trabalho (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020). As percepções e preferências do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são diferentes entre as gerações e muito mais perceptíveis nas gerações X e Y. Manter o *work-life balance* é um fator considerado importante na carreira dos ocupantes da geração Y e por isso as organizações devem ajudar nesta busca (AYDEMIR; DINC, 2016).

Em alguns países cresce a inserção de programas de *work-life balance* – equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal dentro das organizações empresariais, o que representa o controle das pessoas sobre quando, onde e como querem trabalhar. Esse equilíbrio é obtido quando a organização aceita e respeita o direito do indivíduo de ter a sua vida plena, dentro e fora do trabalho, e isso gera benefícios mútuos para os indivíduos, organizações e sociedade. (STEPANSKY; FRANÇA, 2008). As pessoas

estão buscando maior equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Variáveis como flexibilidade de horário e local, carga de trabalho, tempo disponibilizado para a empresa e pressão por resultados de trabalho são fatores estressantes e que cada vez mais aparecem como influenciadores no processo de tomada de decisão para a mudança de empresa (BRANHAM, 2002). E esses fatores são importantes para a retenção de uma geração que, diferente das anteriores, se preocupa mais com a família do que com a manutenção do emprego (KLUN, 2008) e estão mais interessados em empregos que respeitem seu tempo livre, ofereça oportunidades para a prática dos esportes, melhore seu treinamento e possibilite o engajamento em causas sociais, em detrimento de altos salários (SCHLECHTER; THOMPSON; BUSSIN, 2015). Diante disso, no atual contexto social, não podemos conceber a empresa e a família como autônomas entidades – elas devem ser vistas como entidades interdependentes que podem ter uma influência positiva uma sobre a outra (RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020).

Um dos benefícios que deve ser considerado para as organizações com a implementação dos programas de flexibilidade e equilíbrio para com a vida pessoal, é a retenção dos colaboradores chave para as estruturas empresariais. De acordo com Isles (2004), um estudo na Grã Bretanha apontou que 21,5% dos entrevistados possuíam flexibilidade de tempo entre o trabalho e a vida pessoal. Apesar do percentual consideravelmente pequeno, o estudo conseguiu ainda afirmar que as atitudes das equipes para tentarem consolidar um equilíbrio do trabalho com a vida pessoal são mais satisfatórias do que reduzir o número de horas trabalhadas e que a satisfação com o trabalho vale mais que o salário propriamente pago pelas organizações. Klein e Santiago (2012), obtiveram através de sua “análise não probabilística com amostra por conveniência” um resultado concreto de que mais de 70% dos indivíduos da geração Y entrevistados que não possuíam flexibilidade de horário estavam “muito insatisfeitos” ou “um pouco insatisfeitos”.

Atualmente, as organizações são forçadas a olhar para além das intervenções mundanas de recursos humanos e executar iniciativas como horários de trabalho mais flexíveis, *layouts* alternativos no ambiente de trabalho e políticas de licenças e ausências que vão ao encontro das responsabilidades com a família. (KAR; MISRA, 2013). A Ausência dessas políticas e conseqüente fadiga exacerbada podem levar à insatisfação dos funcionários com o trabalho e influenciarem na intenção de deixar as organizações (KLUN, 2008). De acordo com Grover & Crooker (1995), empregados

que tiveram acesso a políticas favoráveis à família, mostraram um comprometimento organizacional significativamente maior e expressaram menor intenção de deixarem o emprego atual.

Lourel *et al* (2009), em suas pesquisas sobre a importância entre o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida doméstica e a consequente satisfação no trabalho, apontaram os profissionais possuem um compromisso relativamente alto com as organizações que possuem políticas de equilíbrio. Apontaram ainda que o apoio da organização neste assunto é fundamental para comprometimento dos colaboradores com suas entregas diárias.

Em outras palavras, ao invés de longas horas de trabalho e consequentemente mais dinheiro / salário, as empresas devem prover às novas gerações preferirem ter mais férias, trabalho flexível ou teletrabalho, como opções para estabelecerem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (AYDEMIR; DINC, 2016).

Expostos os conceitos acerca das gerações que ocupam sobretudo o mercado de trabalho atual e ainda esclarecidas as diferentes interpretações sobre *work-life balance* e retenção de profissionais, no capítulo seguinte serão explorados os conceitos metodológicos utilizados nesta dissertação para que ao final, atinja-se o objetivo de provar ou não as hipóteses encontradas durante a pesquisa bibliográfica.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo abordará os métodos utilizados neste estudo científico, fundamentados na seleção dos sujeitos que são objetos de nossa análise. Ou seja, dissertará sobre a forma como foi feita a coleta, o tratamento e análise dos dados alcançados.

Nessa direção, é importante e relevante observar que a escolha de uma metodologia de pesquisa deve considerar a importância do objeto de estudo, através dos métodos conhecidos que apresentam as possibilidades fundamentadas para a pesquisa, para extrair-se da melhor forma possível, de cada método, as informações necessárias para a consecução dos resultados esperados (GIL, 2017). Flick Uwe cita em sua obra de 2009 - Introdução à Pesquisa Qualitativa – um exemplo de como definir se a pesquisa a ser utilizada será qualitativa ou quantitativa:

O pesquisador que desejar saber algo sobre a experiência subjetiva de uma doença mental crônica deverá conduzir entrevistas biográficas com alguns pacientes e analisá-las detalhadamente. O pesquisador que pretender descobrir algo sobre a frequência e a distribuição dessas doenças na população deverá realizar um estudo epidemiológico sobre este tópico. Os métodos qualitativos são apropriados para o primeiro problema, e para o segundo, os quantitativos (FLICK, 2009, p. 31).

Na realidade do corrente problema de pesquisa sobre a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para a geração Y, o que espera-se coletar é a frequência e constância da priorização dos indivíduos de grupos geracionais diferentes sobre o tópico. O desafio desta dissertação é entender se o recorte de indivíduos pesquisado, de fato, apresenta uma tendência de priorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal durante a carreira seguida dentro das organizações e ainda se essa priorização se mostra mais evidente entre determinados grupos hipotéticos. Dado o fato de que essa amostra é relativamente pequena diante da população existente, através dos tópicos seguintes, serão esclarecidos os procedimentos metodológicos utilizados nessa investigação.

### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Coutinho (2014), salienta que a partir dos anos 80, a forte carga ideológica e uma série de críticas e acusações dos defensores de cada linha de pesquisa, começaram a ser deixadas para trás. E com isso, vem se apresentando uma tendência cada vez mais forte de integração metodológica. Como exemplo dessa tendência, essa pesquisa caracteriza-se pelo multimétodo, uma combinação do método bibliográfico – através de uma revisão da literatura e aplicação do método dedutivo-hipotético para entendimento do posicionamento de diversos autores sobre o tema – e do método descritivo quantitativo – que se concretizou com a realização de uma *survey*. Portanto, estas duas etapas complementares e necessárias ao bom seguimento da pesquisa serão descritas a seguir para um melhor entendimento do processo.

#### **3.1.1 Etapa bibliográfica**

Entende-se que uma base sólida pode ser construída através de uma revisão bibliográfica substancial que permitirá a formulação de hipóteses teóricas a despeito

do comportamento e priorização da geração Y e outros grupos de indivíduos, frente à variável *work-life balance*. No decorrer do levantamento dos dados na pesquisa bibliográfica, é necessário compreender se o fenômeno estudado pode ser explicado pelo conhecimento evidenciado nesta pesquisa. Com isso, são formuladas as hipóteses e estas, deduzem-se as consequências a serem testadas ou falseadas. Denomina-se este método de pesquisa como hipotético-dedutivo, que procura evidências empíricas para submeter a prova das hipóteses (GIL, 1994)

Considerando a atuação na coleta de dados, as pesquisas bibliográficas são apontadas por Mattar (1995), como um levantamento em fontes secundárias, consistindo em uma das formas mais rápidas e econômicas de aprofundar a pesquisa com base em trabalhos já feitos sobre o assunto em questão. Isso se deve à razão de possuir livros e revistas especializadas como as principais fontes de busca de constructo, além de teses, dissertações e informações gerais já publicadas anteriormente. Além disso, de acordo com Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa necessária em todas as pesquisas científicas que são bem conduzidas, já que permite uma explicação de um assunto através de referências publicadas em jornais, revistas e periódicos.

A pesquisa bibliográfica pode ser utilizada independentemente ou ainda, como uma parte de uma pesquisa descritiva ou experimental (MICHEL; 2015). Sua principal finalidade é conhecer e analisar as contribuições científicas ou culturais do passado sobre determinado assunto ou problema (CERVO; BERVIAN, 2002).

Gil (2017), defende que a pesquisa bibliográfica faz parte das etapas preliminares de qualquer pesquisa acadêmica e que toda tese, dissertação ou monografia, atualmente, constitui um capítulo dedicado à revisão bibliográfica com dois objetivos principais: 1) identificar o quão maduro está o conhecimento atual sobre o tema explorado e 2) fornecer a fundamentação teórica sobre o assunto.

Portanto, para esta etapa do levantamento de dados, foram realizadas pesquisas bibliográficas em profundidade, a fim de recolher dados, conceitos e prévias fundamentações teóricas de diversos autores que já haviam estudado o tema de gerações e de *work-life balance*. Seguindo a sequência de uma pesquisa bibliográfica conforme Andrade (2010) sugeriu, foram considerados as seguintes etapas na pesquisa bibliográfica que constitui essa dissertação:

Primeira etapa: Através da grandiosidade do acervo digital atualmente encontrado na internet (incluindo acervo disponibilizado pela Fundação Getúlio Vargas), durante o ano de 2020 foram pesquisadas obras em geral, publicações periódicas, resenhas, dissertações e teses que pudessem indicar fontes de consultas mais específicas sobre os temas. Neste momento é importante ficar atento à cobertura, qualidade e relevância das referências.

Segunda etapa: O autor realizou uma pré-leitura desta primeira sessão de publicações, analisou as referências bibliográficas de cada uma delas, constituiu um número mais restrito de publicações e afinou sua gama de referências de acordo com o que pretendia pesquisar. Dessa forma, foram eliminadas publicações que não condiziam com o objetivo do estudo.

Terceira etapa: Durante o segundo semestre de 2020, a leitura se tornou seletiva, identificando em cada publicação, a localização exata das informações e constructos necessários à esta dissertação.

Quarta etapa: Na última e mais complexa etapa de uma pesquisa bibliográfica, foi necessário realizar as anotações das informações mais pertinentes encontradas nas publicações anteriores, explorar e refletir sobre os detalhes e posicionamentos dos diversos autores, para então construir sua forma de pensar e formular as hipóteses necessárias para a pesquisa descritiva.

Concluídas as quatro etapas da pesquisa bibliográfica, através do método hipotético dedutivo foram formuladas 5 hipóteses que seriam submetidas à análise através de uma pesquisa descritiva e quantitativa. Essas hipóteses serão descritas ainda neste capítulo.

### **3.1.2 Etapa descritiva e quantitativa**

Os estudos baseados no método descritivo possuem como objetivo central em um estudo, a descrição das características de dado fenômeno ou população, baseados e fundamentados em questionários e ainda na observação ordenada, esta ligada a análise explicativa. A análise explicativa deve ser empregada quando da obtenção dos dados por ter como objetivo central identificar os elementos que produzem ou que cooperam para a elaboração das considerações finais (GIL, 2017).

De acordo com Kahimeyer-Mertens et al (2013), uma pesquisa descritiva tem por objetivo trazer clareza à determinadas características de uma população específica. Ou seja, em resumo, a pesquisa descritiva está direcionada a descrever dados acerca do objeto de estudo. Descrição baseada em uma análise detalhada e sem intervenção do pesquisador.

A metodologia de pesquisa quantitativa descritiva procura mensurar e quantificar os dados, normalmente aplicando uma ferramenta estatística. Sua amostra normalmente possui um grande número de casos representativos e sua coleta de dados é estruturada, sendo que seus resultados recomendam uma linha de ação final. Muitas vezes é utilizada a pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa, ou seja, ela é usada para fins explicativos. Assim, as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares e não excludentes (MALHOTRA, 2011).

De acordo com Coutinho (2014), a pesquisa quantitativa concentra-se na análise dos fatos e fenômenos que são possíveis de serem observados na medição das variáveis comportamentais e/ou socioafetivas para que possam ser comparadas e/ou relacionadas durante o processo de investigação do estudo do fenômeno que se quer encontrar alguma explicação.

Em uma pesquisa quantitativa, existem duas estratégias de investigação que podem ser utilizadas: 1) os experimentos – que são projetos experimentais com designação aleatória ou não de sujeitos para tratamento e estudo do fenômeno estudado, ou 2) levantamentos – que consistem em estudos através de questionários ou entrevistas estruturadas para coleta de dados e com o objetivo de efetuar análises através de uma amostragem populacional (CRESWELL, 2007).

Nesta etapa do estudo em tela e partindo-se dos resultados iniciais da pesquisa bibliográfica, iniciou-se a etapa quantitativa da pesquisa com o objetivo de obter uma evidência do fenômeno estudado. Assim como citado por Creswell (2007), foi utilizada a estratégia de levantamento, através da aplicação de um questionário estruturado, ou seja, com perguntas fechadas. A intenção do questionário com perguntas fechadas foi a de seguir o que Almeida & Botelho (2006), resumem em seus estudos, quando evidenciam que este tipo de questionário pede ao respondente que escolha uma alternativa dentre as possíveis (duas ou mais respostas), restringindo dessa forma, a resposta do entrevistado, e pré-especificando um conjunto de respostas alternativas.

Ainda segundo os autores, a ideia de um questionário estruturado, é de simplificar a análise das respostas, uma vez que codifica as possibilidades pré-existentes.

Considerando o que foi explorado através do estudo bibliográfico e revisão de literatura, optou-se por adaptar um questionário elaborado e já validado no Brasil por Altoé (2014), que desenvolveu um estudo sobre *work-life balance* com profissionais da região Sul do Brasil. Tal instrumento de pesquisa, bem como os detalhes do processo de aplicação do questionário, serão mais explorados nos capítulos a seguir.

O questionário adaptado foi construído na plataforma Google Forms e distribuído para preenchimento durante o período de 15 à 22 de dezembro de 2020. O link da *survey* online que dava acesso para preenchimento do questionário foi distribuído através dos meios de comunicação / redes sociais a seguir: email, whatsapp e linkedin. Como procedimento utilizado na condução da pesquisa, ao clicar no link disponibilizado, o respondente era direcionado à plataforma do Google Forms – onde a pesquisa estava hospedada.

Esta técnica de distribuição de questionários através de meio eletrônico é amplamente utilizada nos dias de hoje, onde a grande maioria dos indivíduos estão conectados em alguma plataforma social e possuem smartphones que sejam capazes de responder a pesquisa de forma mais ágil.

Após o fechamento do questionário, em 22 de dezembro de 2020, as respostas começaram a ser compiladas e classificadas de forma a fornecerem insumos para a avaliação das hipóteses construídas ao longo do estudo bibliográfico. Foram utilizadas as ferramentas de excel e power point para a organização dos resultados que serão explicados no capítulo 4 desta dissertação.

### **3.2 População e Amostra**

De acordo com o IBGE (2012) – último censo realizado no país em 2010 - , a cidade do Rio de Janeiro possuía uma população de aproximadamente 6 milhões de pessoas e estima-se que em 2020, sua população esteja na ordem de 6 milhões e 700 mil pessoas. A divisão por faixa etária, à época do Censo, consta na pirâmide de faixa etária a seguir:

**Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade**  
Rio de Janeiro (RJ) - 2010

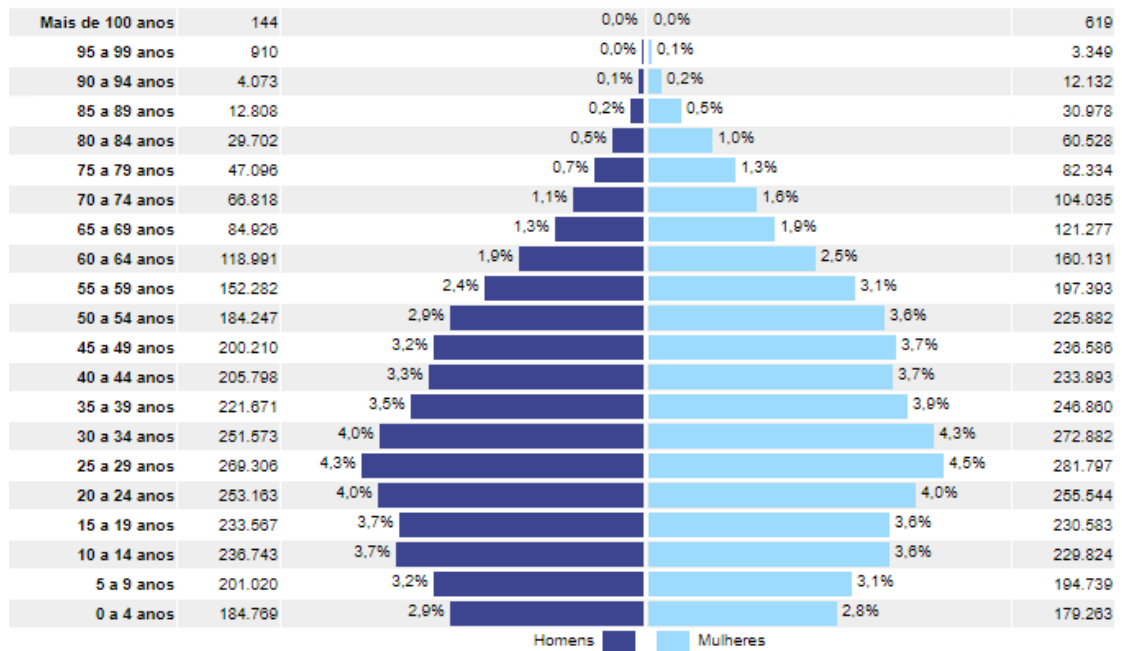


Figura 1: Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade – Rio de Janeiro (RJ).

Fonte: IBGE, 2012.

A fim de chegar em uma população aproximada de indivíduos das faixas etárias estudadas nesta dissertação e que são residentes atualmente no Rio de Janeiro, considerou-se somar 10 anos à todas as faixas demonstradas na pirâmide acima. Dessa forma, para fins de população do presente estudo, consideramos a tabela a seguir:

Idade	Censo 2010 (m) - aprox	Atualização de idade em 2020 (m) - aprox
Menos que 20 anos	1,686	1,516
Entre 20 e 40 anos	2,048	1,986
Entre 41 e 60 anos	1,631	1,864
Mais que 60 anos	955	954

Tabela 5: População Rio de Janeiro 2010 / 2020

Fonte: O autor, 2021.

Dessa forma, a população geracional X seria algo em torno de 1.8 milhão de pessoas na cidade do Rio de Janeiro e a geração Y seria representada por cerca de 2 milhões de indivíduos. O tamanho dessa população de estudo impossibilita uma

coleta de dados ágil e financeiramente viável para esta dissertação, onde se consiga atingir uma amostra que possa generalizar os resultados encontrados para essa região estudada. Diante desta limitação de escopo e de acordo com Malhotra & Birks (2007), é importante salientar que a amostra encontrada e utilizada para fins de análise nessa dissertação incluiu um potencial viés de seleção e não possui representatividade frente à população total. Porém, mesmo diante desta limitação e com os dados discretos obtidos, o resultado se dispõe a contribuir com a literatura no sentido de iniciar uma discussão sobre o tema na cidade.

A amostra atingida com a aplicação do questionário consistiu em 177 respostas válidas, considerando que nenhum questionário foi respondido de forma incompleta e que não foi evidenciado nenhum problema de resposta nos questionários validados pelo pesquisador. Das 177 respostas, 146 respondentes foram da região metropolitana do Rio de Janeiro (foco deste estudo) e 31 indivíduos responderam que moram em outras regiões. Essas 31 respostas, foram de início, expurgadas da relação de análise, mas servirão como base de dados para futuros estudos sobre o tema numa delimitação maior que a desta presente dissertação.

Em virtude portanto, do tamanho e da técnica utilizada para distribuição do questionário – disponibilização por meio das redes sociais do pesquisador e limitado à cidade do Rio de Janeiro - , a amostra desta pesquisa se caracteriza por ser de conveniência (onde os participantes são escolhidos de acordo com a disponibilidade de acesso do pesquisador) e não probabilística, pois a técnica utilizada é a chamada “bola de neve”, ou *snowball*, que corresponde quando os respondentes iniciais passam a compartilhar o link de acesso ao questionário com terceiros para que esses também possam participar da pesquisa em tela (MALHOTRA, 2011).

A escolha por esta técnica se justifica pela indisponibilidade de recursos financeiros do pesquisador para, neste momento, realizar uma pesquisa de âmbito estadual, ou ainda, nacional. O que não impede que esta pesquisa seja ampliada num futuro próximo.

### **3.3 Desenho da Pesquisa**

De acordo com Gil (2017), todas as pesquisas devem se iniciar com um problema ou um fenômeno que tenha alguma dificuldade para ser explicado, provado ou mesmo solucionado. Os problemas são, portanto, questões que não conseguiram ser resolvidas por inteira e que ainda são fruto de discussão na sociedade. Assim

sendo, a problematização tem seu surgimento na dúvida, na inquietação e na curiosidade sobre assuntos não resolvidos (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Um desenho de pesquisa interseccional é geralmente, o mais apropriado para se discutir um tema num determinado momento temporal. É preciso entender sobre o conceito a ser estudado, identificar a população relevante, selecionar uma amostra de respondentes e fazer uma survey. Se o tema estudado for algo dinâmico, que pode variar ao longo da vida dos indivíduos, seria interessante acompanhar essa evolução ao longo do tempo, assim que os anos forem passando. Porém, um estudo desse tipo leva anos, e o custo envolvido torna o projeto inviável. Por isso, tais temas são mais frequentemente trabalhados em surveys interseccionais, para examinar o fato naquele momento do tempo (CEZARINO, 2005).

Com as definições acima, o seguinte desenho de pesquisa foi seguido ao longo dessa dissertação:

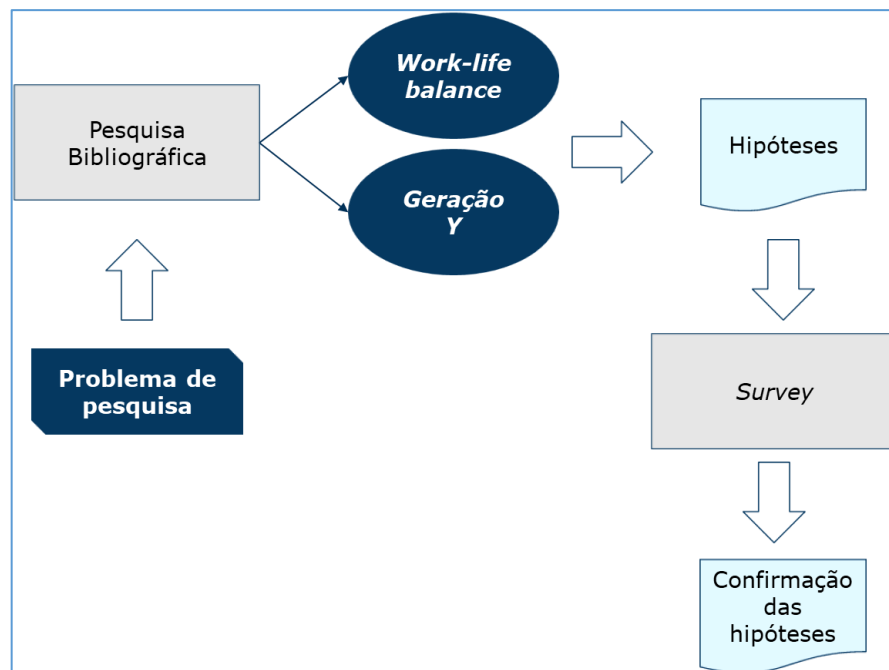


Figura 2: Desenho de pesquisa

Fonte: O autor, 2021.

### 3.4 Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses de pesquisa possuem a finalidade de explicar a realidade investigada, a partir das suposições tidas como verdades provisórias (ALTOÉ, 2014). Uma hipótese é um enunciado de uma provável relação entre duas ou mais variáveis e, assim como os problemas, devem implicar a testagem das relações enunciadas. Essa testagem geralmente é possível por serem mais simples que o problema de pesquisa e estarem mais próximas das operações de teste (KERLINGER, 2003). Baseado na primeira etapa desta pesquisa, a etapa bibliográfica, foram formuladas as 5 hipóteses de pesquisa a seguir que possuem o intuito de desafiar o conhecimento por ora estabelecido:

Os Millennials (assim chamados os indivíduos da geração Y - geração que já foi considerada como sendo “folgada” devido às suas vontades exacerbadas), não conseguem imaginar uma sociedade sem a influência da internet e dos meios eletrônicos. Isso contribui para que exijam dinamismo no ambiente de trabalho, flexibilidade de horário e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, afinal de contas, o trabalho para a geração Y é apenas parte de sua vida. Diante da inserção cada vez maior da geração Y no mercado de trabalho, as organizações precisam auxiliar estes profissionais a atingirem este equilíbrio, uma vez que é um fator importante na carreira destes indivíduos. (CLARO et al, 2010; ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013; ARAÚJO et al, 2016; AYDEMIR; DINC, 2016). Assim, pressupondo que o *work-life balance* é fator importante para a Geração Y e que as empresas precisam adotar uma estratégia para auxiliá-los neste equilíbrio, consitui-se a seguinte hipótese de pesquisa, **H<sub>1</sub>: Aspectos que proporcionam o *work-life balance* são, de fato, importantes para a maioria considerável (> 70%) da geração Y a ponto das empresas inserirem programas desta categoria em suas estratégias de retenção.**

Atualmente as empresas passam pelo desafio do mix de gerações convivendo lado a lado no ambiente de trabalho e tendo que adequar suas práticas de forma a atender todos os envolvidos. Quando se fala em *work-life balance*, as percepções e preferências do equilíbrio são diferentes entre as gerações. Programas de incentivo ao *work-life balance* são importantes para a retenção de uma geração que se preocupa mais com este assunto do que as anteriores. Devido terem sido criados por uma geração que já buscava o equilíbrio aqui estudado, a geração Y possui essa característica muito mais enraizada (KLUN, 2008; CLARO et al, 2010; AYDEMIR; DINC, 2016; KLEIN; SANTIAGO, 2018). Diante destes conceitos e entendendo que a

geração Y, criada pela geração X, dá mais importância ao *work-life balance*, tem-se a segunda hipótese de pesquisa, **H<sub>2</sub>: Os profissionais da geração Y dão mais importância ao *work-life balance* e conseqüentemente, à família e ao tempo destinado ao lazer do que os profissionais da geração X.**

A geração Y – centrada na família – é capaz de abdicar de pagamentos e salários elevados e escolher ter menos horas trabalhadas e mais equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Cargos elevados não são seu sonho de consumo, uma vez que essa geração entende que respeito no trabalho se conquista através da entrega de resultados, e não com títulos. Para essa geração, não basta ser bem sucedida no quesito econômico, mas sim conseguir realizar a integração entre a vida pessoal e suas obrigações no trabalho (CALLIARI; MOTTA, 2012; ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013; FORMENTON; STEFANO, 2017). Considerando que a geração Y prefere abdicar de promoções, caso estas impactem seu equilíbrio com a vida pessoal, construímos a hipótese, **H<sub>3</sub>: A maioria considerável (> 70%) da geração Y, tende escolher a manutenção do *work-life balance* e conseqüentemente abdicar de promoções, cargos de prestígio e aumento de remuneração.**

Diversos fatores são apresentados como influenciadores do atingimento do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Renda e educação são 2 indicadores que podem direcionar mais fortemente a busca por este equilíbrio. A geração X por exemplo, que vivenciou a luta de seus pais por se manterem empregados em uma fase marcada por guerras e instabilidade econômica, procura uma maior estabilidade e tem mais lealdade ao seu emprego, mesmo que este interfira no seu equilíbrio com a vida social (MARTINS; FLINK, 2013; OCDE, 2020;). Baseado nos fatores renda e educação, apresenta-se a hipótese de pesquisa, **H<sub>4</sub>: O *work-life balance* se apresenta como um fator ainda mais forte observado na geração Y com renda superior a 10 salários mínimos e formada em instituições consideradas de ponta, quando comparada com a geração Y total e ainda com o universo de pesquisa geral, incluídas todas as gerações.**

Historicamente as mulheres ocupam um papel central nas tarefas domésticas e na responsabilidade com os filhos. Isso faz com que o desafio de equilibrar as demandas profissionais com suas demandas familiares fique ainda maior. Porém, isso não tem inibido a crescente entrada do sexo feminino no mercado de trabalho (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ et al, 2020) Considerando o papel fundamental da mulher na formação e manutenção das

atividades ligadas à família, contitui-se a hipótese de pesquisa, **H<sub>5</sub>: As mulheres da geração Y tendem a dar mais importância ao *work-life balance* do que os homens desta mesma geração.**

Definidas as hipóteses acima, conclui-se uma valiosa parte desste estudo de pesquisa, uma vez que as hipóteses possuem um profundo objetivo e altamente significativo, ao tirar o homem de si mesmo, pois embora formulada pelo homem, as hipóteses são uma ferramenta poderosa para o avanço do conhecimento, uma vez que podem ser testadas e mostradas como provavelmente corretas ou incorretas frente aos pré-estabelecidos conceitos enumerados (KERLINGER, 2003).

### **3.5 Instrumento de Pesquisa e coleta de dados**

O instrumento de pesquisa denominado “questionário” é um dos meios mais importantes de coleta de dados em pesquisas do tipo quantitativas nas áreas de ciências sociais. Este instrumento caracteriza-se como um conjunto de perguntas que possuem o intuito de gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa (MCDANIEL; GATES, 2003). Sua composição é feita pelo pesquisador e o preenchimento é realizado pelos informantes (que geralmente são mais do que um), podendo ser feito por um entrevistador ou através do envio do formulário (MARCONI; LAKATOS, 1999).

É de fundamental importância que o questionário utilizado em uma survey seja bem elaborado, pois num primeiro momento, padroniza e uniformiza o processo de coleta de dados e, num segundo momento, facilita a análise dos dados obtidos. É por isso que os questionários devem sempre ser adaptados aos entrevistados, de acordo com o nível intelectual dos mesmos e permitindo uma linguagem compreensível do que se quer de fato perguntar. Afinal de contas, o objetivo principal de um questionário é responder o problema de pesquisa (BOTELHO; ZOUAIN, 2006).

O instrumento de pesquisa utilizado nesta dissertação foi originalmente desenvolvido por Wong e Ko (2009), em um estudo realizado com profissionais da rede hoteleira em Hong Kong. Posteriormente Altoé (2014), traduziu este questionário do inglês para o português para realizar um estudo com profissionais do setor de contabilidade no sul do Brasil. Apesar da tradução ter sido feita sem o auxílio de um profissional especializado, a autora eliminou as possíveis inconsistências a partir do pré-teste realizado.

Importante salientar que o questionário supracitado, traduzido por Altoé (2014), passou por um teste de confiabilidade, através do cálculo do *Alpha de Cronbach*. De acordo com Altoé (2014), o valor encontrado no teste de confiabilidade foi superior ao estabelecido pelos autores Hair Jr. Et al (2005), confirmando-se dessa forma, a confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado.

A partir do instrumento traduzido e validado por Altoé (2014), foi feita uma nova avaliação qualitativa do questionário, a fim de adequar o mesmo ao novo estudo que se propunha a realizar. Diante disso, algumas perguntas foram eliminadas por três principais razões: perguntas que eram direcionadas aos contadores (Bloco de informações pessoais), questões que tinham a intenção de medir o apoio da família ou dos gestores na empresa avaliada (Q5, Q8, Q9, Q14, Q21, Q28) e indagações sobre perspectivas de futuro e qualidade de vida atual (Q2, Q20, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27). Além disso, algumas expressões foram alteradas, de forma a uniformizar a narrativa em primeira pessoa. De acordo com Botelho e Zouain (2006), este questionário é caracterizado como estruturado, ou seja, com perguntas fechadas e de múltipla escolha (onde o entrevistado pode optar por uma alternativa, dentre uma lista de duas ou mais possibilidades).

A comparação entre as duas versões dos questionários, a versão traduzida e validada por Altoé (2014) e o modelo final utilizado nesta dissertação, está organizada no apêndice 1.

Feitas as devidas alterações, o questionário final aplicado neste trabalho foi apresentado aos respondentes através da ferramenta *Google Forms*, contendo quatro blocos e 31 perguntas em sua totalidade. Os quatro blocos foram divididos da seguinte maneira:

*Seção 1: Texto introdutório, contatos do pesquisador e agradecimento inicial.*

Nesta primeira seção, o autor se apresenta e explica que a referente pesquisa se trata de parte de um estudo para obtenção do grau de Mestre na Fundação Getúlio Vargas. Na sequência, o autor disponibiliza seus contatos pessoais, indica seu orientador e agradece o tempo dispendido para responder às perguntas.

*Seção 2: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal*

Na seção 2, inicialmente o respondente recebe uma orientação de como proceder com a resposta das questões: “Considere: 1 = Discordo totalmente; 2

= Discordo parcialmente; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente.”. Em seguida, 15 questões com uma escala Likert de 5 pontos, são apresentadas com o intuito de medirem o comportamento dos respondentes frente a questões que caracterizam ora um detrimento à vida profissional, ora um detrimento à vida pessoal. Além disso, 5 perguntas se destinam a checar a percepção do seu equilíbrio atual entre vida pessoal e profissional.

### *Seção 3: Importância dos domínios*

Na seção 3, os respondentes possuem 3 perguntas que medem o grau de importância dos domínios presentes na vida dos indivíduos: trabalho remunerado, família e lazer.

### *Seção 4: Informações pessoais*

Por fim, na sessão 4, são solicitadas algumas informações pessoais que identificarão o perfil do respondente e auxiliarão o pesquisador a estruturar a análise dos dados obtidos nas sessões anteriores.

Complementarmente à adaptação realizada no questionário aplicado neste estudo, as questões da seção 2 foram classificadas em 3 fatores que auxiliarão a análise dos dados, conforme a tabela a seguir:

Questão	Fator
Q1 - Realização em ter tempo para vida pessoal e família	DETRIMENTO VIDA PROFISSIONAL
Q2 - Quer dedicar mais tempo para interesses pessoais	DETRIMENTO VIDA PROFISSIONAL
Q3 - Reduziria a carga horária e o salário	DETRIMENTO VIDA PROFISSIONAL
Q4 - Desistiria de assumir um cargo elevado	DETRIMENTO VIDA PROFISSIONAL
Q5 - Pode utilizar o tempo fora do trabalho para questões pessoais	PERCEPÇÃO
Q6 - Aceita realizar horas extras	DETRIMENTO VIDA PESSOAL
Q7 - Supervisão entende quando tem questões fora do trabalho	PERCEPÇÃO
Q8 - Leva trabalho para casa	DETRIMENTO VIDA PESSOAL
Q9 - Aceita realizar horas extras para sucesso no trabalho	DETRIMENTO VIDA PESSOAL
Q10 - Consegue praticar o work-life balance atualmente	PERCEPÇÃO
Q11 - Pensa em diminuir a carga horária para dedicação a vida pessoal	DETRIMENTO VIDA PROFISSIONAL
Q12 - Mora nas proximidades do trabalho para diminuir tempo no transito	PERCEPÇÃO
Q13 - Não aceita realizar horas extras	DETRIMENTO VIDA PROFISSIONAL
Q14 - Consegue cumprir as obrigações dentro da carga horária estipulada	PERCEPÇÃO
Q15 - Aceita trabalhar pelo menos 10 horas por dia	DETRIMENTO VIDA PESSOAL

Tabela 6: Questão x Fator

Fonte: O autor, 2021.

Importante ressaltar mais uma vez que o questionário foi construído na ferramenta Google Forms, distribuído através dos meios de comunicação / redes sociais a seguir: email, whatsapp e linkedin, durante o período de 15 à 22 de dezembro de 2020. Ao final do período, foi obtida uma amostra de conveniência e não probabilística de 177 respostas válidas. Além disso, todos os cuidados referentes às desvantagens da aplicação de um formulário eletrônico foram observadas e validadas, conforme Cordeiro (2012), compilou em sua pesquisa:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo</li> <li>• Maior velocidade na aplicação, controle e <i>follow-up</i> das respostas e na tabulação de resultados</li> <li>• Possibilidade de distribuição a grande número de respondentes</li> <li>• Exigência de resposta completa.</li> <li>• Atratividade, facilidade e agilidade para o respondente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limita-se a potenciais respondentes que tenham acesso à internet e conhecimento técnico de informática</li> <li>• Baixa confiabilidade nos dados, uma vez que muitos respondentes podem falsificar informações demográficas e responder mais de uma vez.</li> <li>• Amostra representativa da população e viés dos respondentes terem, com relação à média da população, maior nível de escolaridade e maior renda</li> <li>• Respondentes podem considerar o recebimento da mensagem de e-mail não desejada como uma invasão de privacidade ou “lixo eletrônico”</li> <li>• Baixo índice de resposta, menores que todos os outros métodos de aplicação de questionário;</li> <li>• Erros na coleta dos dados através de questionários autopreenchidos surgem do lado do respondente (falta de motivação, problemas de compreensão, distorção deliberada etc.) ou do instrumento em si (texto de difícil entendimento, desenho inadequado, falhas técnicas etc.).</li> </ul>

Figura 3: Vantagens e desvantagens do questionário eletrônico

Fonte: Cordeiro, 2012.

Salienta-se que o anonimato foi garantido aos respondentes no texto introdutório do questionário, presente na seção 1. Posto isso, como benefício ao respondente, foi facultado ao final do questionário, a inserção do e-mail para recebimento dos resultados deste estudo.

### 3.6 Tratamentos estatísticos

Após a estruturação e compilamento dos dados coletados através do instrumento de pesquisa denominado questionário, foram seguidos os específicos métodos estatísticos a fim de inferir o que a amostra demonstrou:

- Testes de normalidade Shapiro-Wilk e Kolmogorov – Smirnov (R) para checar se o conjunto de dados é modelada a uma distribuição normal;
- Estatística descritiva para elucidar qual é a amostra que está sendo estudada;
- Teste de Fisher, t-student e Teste de Welch para, juntamente da análise percentual das respostas, aceitar ou rejeitar as hipóteses de pesquisa.

Para os procedimentos estatísticos, utilizou-se de software específico para tal, denominado *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de abordar os resultados obtidos através do survey realizado no mês de dezembro com o questionário de perguntas fechadas adaptado para o estudo em tela. Inicialmente, para se testar a normalidade dos dados obtidos, a amostra foi submetida a dois testes - Shapiro-Wilk e Kolmogorov – Smirnov (R). Na sequência, através de estatística descritiva, foram evidenciadas as características sociodemográficas, pessoais e profissionais dos respondentes, a fim de traçar o perfil da amostra atingida. Por fim, com o intuito de testar e investigar as hipóteses formuladas pelo autor, foi analisado o posicionamento dos respondentes frente às perguntas realizadas e realizado o cruzamento com a teoria discutida até o momento. Para tanto, utilizou-se conceitos simples de estatística (agrupamentos percentuais) para que fossem cruzados com testes realizados no software *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*.

Inicialmente, cabe ressaltar dois pontos importantes:

1) Os recortes geracionais considerados neste estudo correspondem à: Geração X (nascidos entre os anos de 1960 até 1979) e Geração Y (nascidos entre os anos de 1980 e 2000) .

2) Foram obtidas 177 respostas completas e válidas durante o período de coleta de dados. A distribuição demográfica desta amostra foi a seguinte:

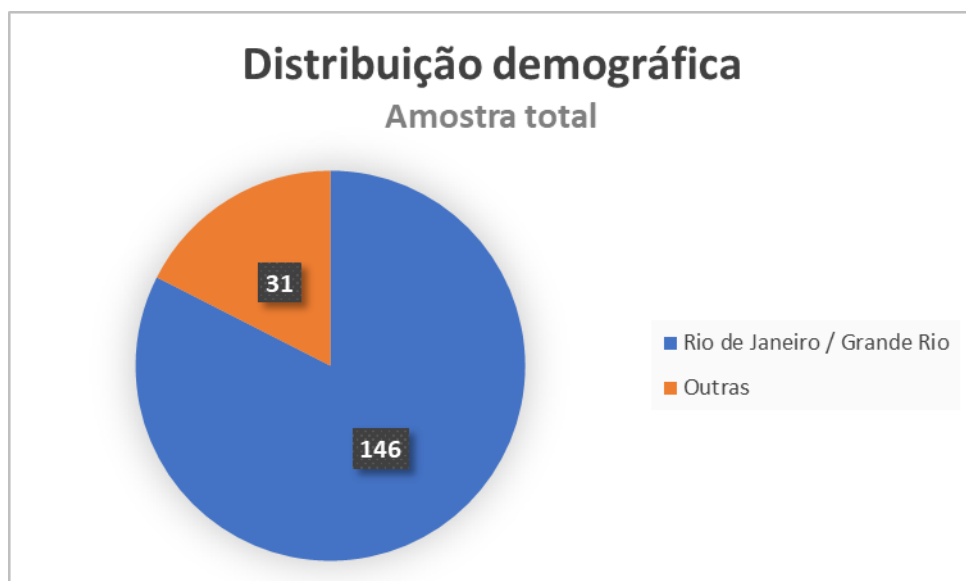


Gráfico 1: Distribuição demográfica – Amostra total

Fonte: O autor, 2021.

Percebe-se que 82% dos respondentes são da cidade do Rio de Janeiro ou Grande Rio, o que corresponde a 146 respondentes. Para efeitos de análise a partir deste capítulo, os 18% (31 respondentes) que declararam morar em outra cidade e região serão expurgados da base de dados. Essa medida se dá pelo motivo do presente estudo ter a intenção de focar nos profissionais que estão atualmente na cidade do Rio de Janeiro.

#### 4.1 Teste de normalidade

Quando os eventos naturais representados assumem diferentes distribuições de frequência entre eles, caracterizando uma figura em forma de sino, é possível afirmar que esta amostra possui uma curva normal, ou ainda, curva de Gauss. Esta curva apresenta propriedades que a tornam especial para a estatística, por possuir uma única moda e coincidente com sua mediana e média (MIOT, 2005).

Dentre os diversos testes estatísticos que verificam o ajuste dos dados à distribuição normal a partir de algoritmos e pressupostos, em virtude da amostra relativamente pequena, convencionou-se utilizar neste estudo duas simulações: Shapiro-Wilk e Kolmogorov – Smirnov (R).

Com o intuito de evidenciar as fórmulas utilizadas para tais simulações, mesmo que através de software específico, abaixo encontra-se um resumo de ambas metodologias de teste de normalidade:

- a) Shapiro-Wilk: Trata-se de um teste baseado em regressão e correlação, definido por:

$$W = \frac{1}{(n-k)s^2} \left( \sum_{i=1}^n a_i \hat{z}_i \right)^2 \quad \& \quad a' = (a_1, \dots, a_n) = \frac{c'V^{-1}}{(c'V^{-2}c)^{1/2}}$$

- b) Kolmogorov – Smirnov (R): Teste baseado na função de distribuição empírica, definido por:

$$D = \max(D^+, D^-)$$

Como esperado, em virtude dos dados coletados nesta amostra serem considerados discretos, o P-valor encontrado nas duas simulações foi menor que 0.05, rejeitando a hipótese da distribuição ser normal:

Testes de normalidade	
Método	P-valores
Shapiro - Wilk	0
Kolmogorov - Smirnov	0

Tabela 7: Testes de normalidade

Fonte: O autor, 2021.

Conclui-se portanto que a amostra desta pesquisa assume a não normalidade, que ocorre quando uma ou mais variáveis dentro de uma amostra que descreve um fenômeno, segue qualquer outra distribuição de probabilidade que não seja a normal, por razões intrínsecas ao fenômeno. Essas razões podem ser explicadas por restrições (regras que os resultados devem apresentar), caudas pesadas (geralmente explicadas por apresentarem *outliers*) ou por apresentar variáveis que são definidas por outras duas (PINO, 2014).

Diante da não normalidade dos dados, convencionou-se que o desvio padrão intra e entre grupos se mantém constante, sendo possível portanto, a aplicação de métodos estatísticos específicos que não exigem a normalidade dos dados como um pré requisito.

## 4.2 Estatística Descritiva

Nesta seção serão abordadas as características da amostra obtida e selecionada para este estudo, através do compilamento dos dados obtidos no questionário aplicado. O método utilizado para tal será o da estatística descritiva, que conforme Guedes *et al* (2015), possui o objetivo básico de sintetizar um conjunto de valores de uma mesma natureza através de tabelas, gráficos e medidas descritivas, para que se tenha uma visão global da variação destas informações.

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

Neste item será explicitado o perfil sociodemográfico dos respondentes que compuseram a amostra analisada, utilizando como base a estatística descritiva para

sumarização e apresentação dos resultados. Com a intenção de de ser possível caracterizar a amostra, foram indagadas questões de gênero, faixa etária, estado civil, moradia e familiares na seção 4 do questionário aplicado. As informações são apresentadas a seguir através de gráficos e informações descritivas:

Das 146 respostas utilizadas nesta análise, correspondentes aos moradores da cidade do Rio de Janeiro e Grande Rio, 41% foram respondidas por homens e 58% foram respondidas por mulheres. 1 pessoa preferiu não informar seu gênero. Em comparação com a população do Rio de Janeiro, percebe-se que há uma similaridade na amostra, uma vez que de acordo com o IBGE 2010, a cidade do Rio de Janeiro possuía cerca de 54% de mulheres e 46% de homens.

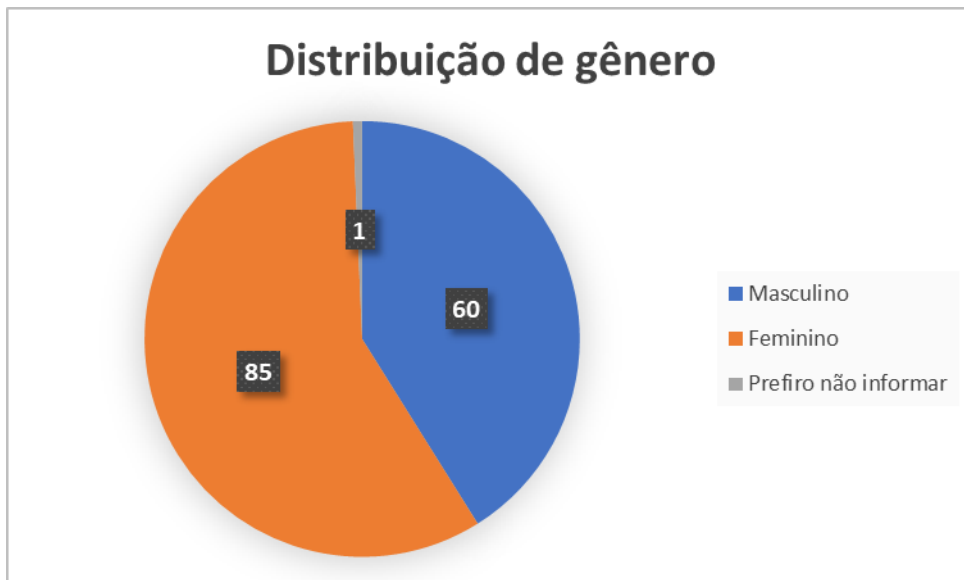


Gráfico 2: Distribuição de gênero

Fonte: O autor, 2021.

O gráfico 3 evidencia a distribuição da amostra em relação à faixa etária estudada. Cerca de 69% (100 respondentes) se enquadram na faixa etária entre 20 e 40 anos, ou seja, considerada a geração Y neste estudo. 28% dos respondentes se enquadram na geração X, entre 41 e 60 anos. Enquanto que apenas 5 pessoas, 3% da amostra possuem mais de 60 anos. A pesquisa não trouxe nenhuma resposta de profissionais com menos do que 20 anos.

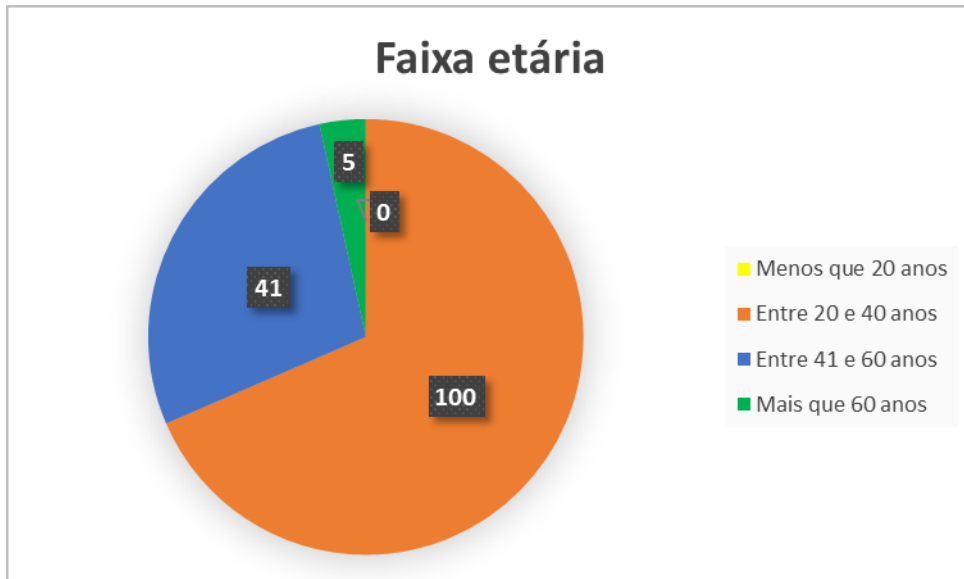


Gráfico 3: Faixa etária

Fonte: O autor, 2021.

A predominância das respostas enquadradas na geração Y também se explica pela concentração da população na cidade do Rio de Janeiro dentro dessa faixa etária, conforme já explicitado nessa dissertação, na figura 1. Além disso, obter uma amostra significativa da geração Y era o objetivo inicial desta pesquisa, de forma a ter mais consistência nos dados e análises realizadas.

O gráfico 4 a seguir, traz a comparação de gênero e faixa etária da amostra obtida:

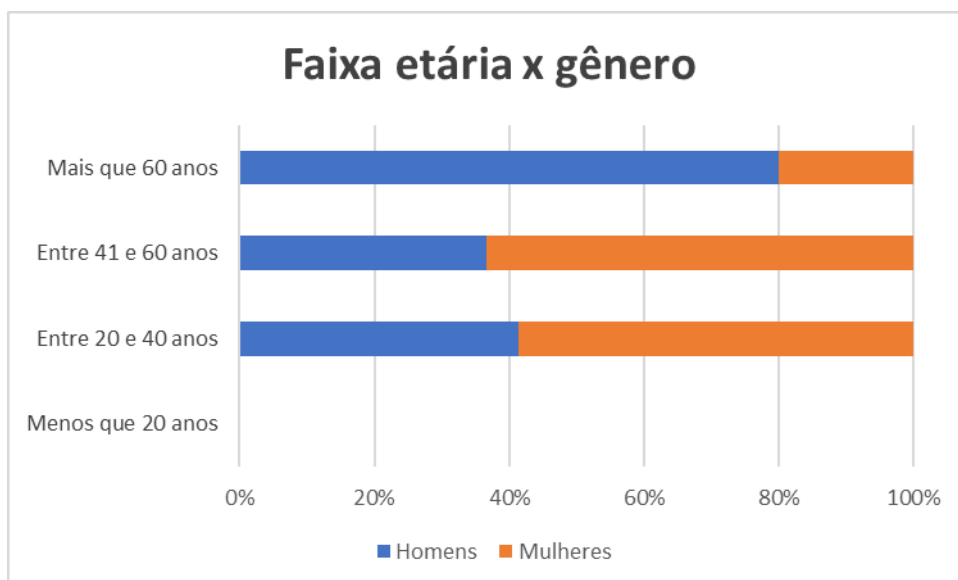


Gráfico 4: Faixa etária x gênero

Fonte: O autor, 2021.

O gráfico revela uma consistência percentual da distribuição de homens e mulheres nas duas faixas geracionais estudadas (X e Y), havendo uma predominância das mulheres. Percebe-se diante deste fato, a sólida inserção e manutenção da mulher no mercado de trabalho.

O gráfico 5 apresenta os dados sobre o estado civil dos respondentes. Cerca de 29% dos respondentes são solteiros, enquanto que 62% se declararam casados ou sob união estável.

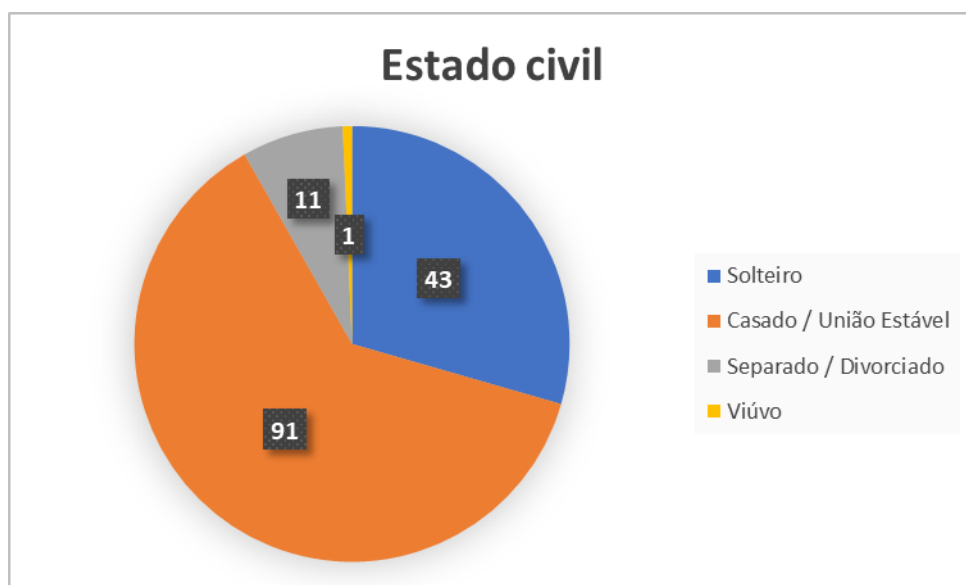


Gráfico 5: Estado civil

Fonte: O autor, 2021.

Quando os dados de estado civil dos respondentes são estratificados entre as gerações, eles se apresentam com uma diferença consolidada entre a geração X e a geração Y:

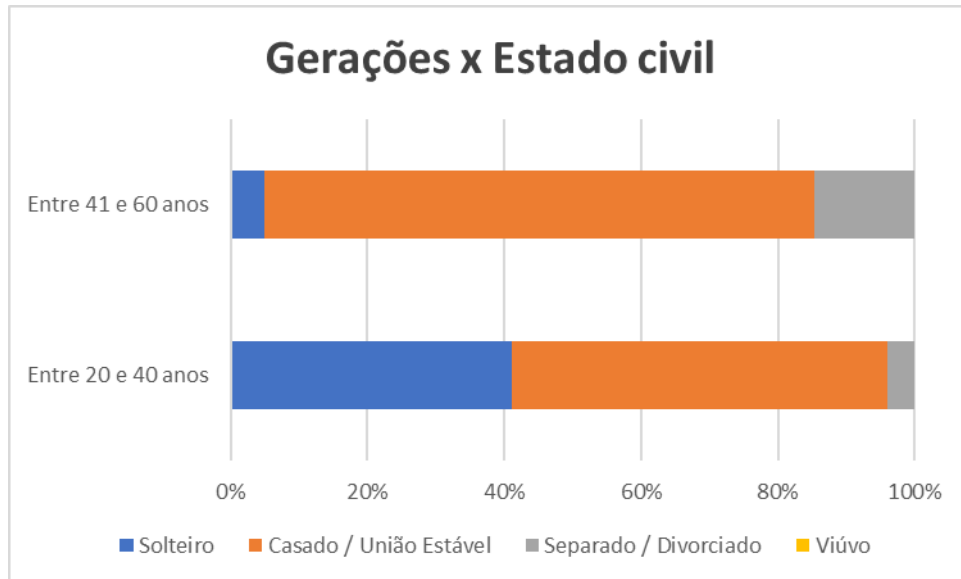


Gráfico 6: Gerações x Estado civil

Fonte: O autor, 2021.

Fica evidenciado que a geração Y (entre 20 e 40 anos) respondente da pesquisa ainda está dividida prioritamente entre os estados civis “solteiro” e “casado / união estável”, com 41 e 55 respondentes, respectivamente, em cada alternativa. Quando observada a geração X, que já possui entre 41 e 60 anos de idade, a predominância é do estado civil “casado / união estável”, correspondente a cerca de 90% do grupo de indivíduos.

Também foi questionado se os respondentes possuíam filhos ou não. Dos 146 respondentes, 66 pessoas responderam possuir filhos, enquanto que 80 indivíduos não possuem. A divisão percentual dessa informação encontra-se no gráfico 7 a seguir. Quando a mesma informação é analisada estratificando-se em gerações, os resultados obtidos são antagônicos. 74% da geração Y não possui filhos, enquanto na geração X, este percentual corresponde a apenas a 14%. Os dados completos estão descritos no gráfico 8 a seguir.

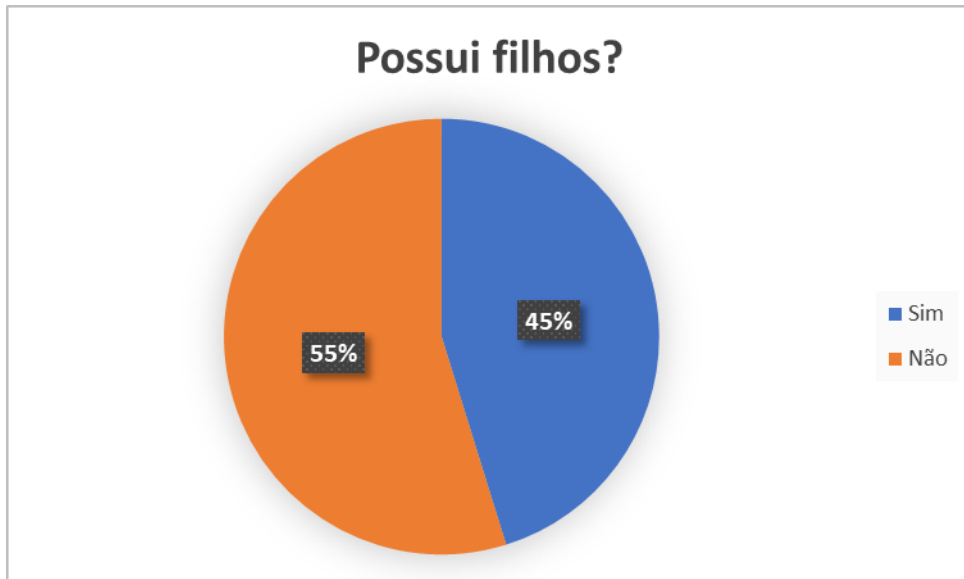


Gráfico 7: Possui filhos?

Fonte: O autor, 2021.

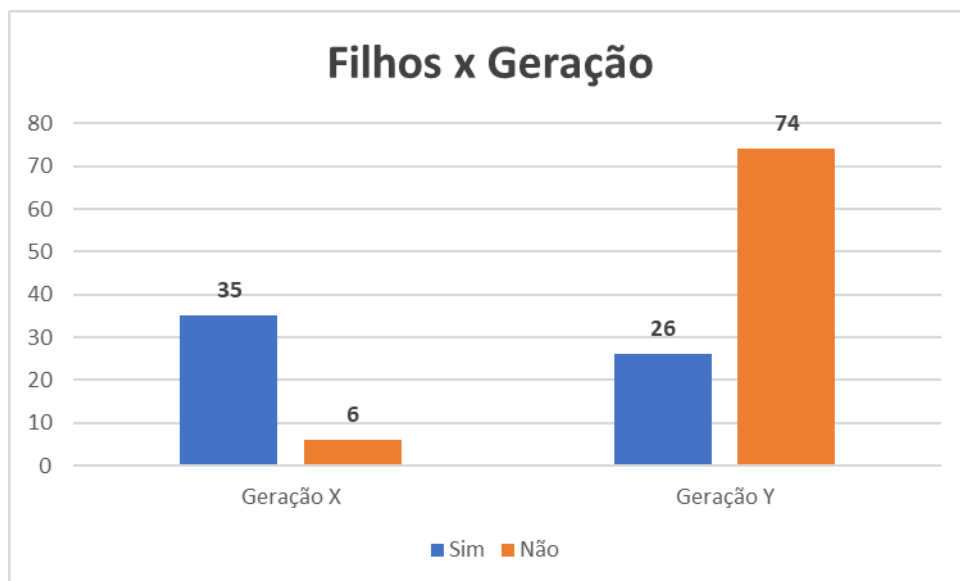


Gráfico 8: Filhos x Geração

Fonte: O autor, 2021.

#### 4.2.2 Características profissionais e de formação dos respondentes

Nesta seção, serão apresentados os dados estruturados referentes à formação e atual condição profissional dos respondentes. No mesmo bloco de perguntas, os indivíduos foram convidados a cederem informações sobre renda, formação, tempo de empresa, cargo hierárquico e características da empresa atual e da entidade de formação.

No gráfico 9 a seguir, é esclarecido que dos 146 respondentes, 140 possuem curso superior completo e apenas 6 pessoas declararam não possuírem ou ainda estarem cursando o 3º grau:

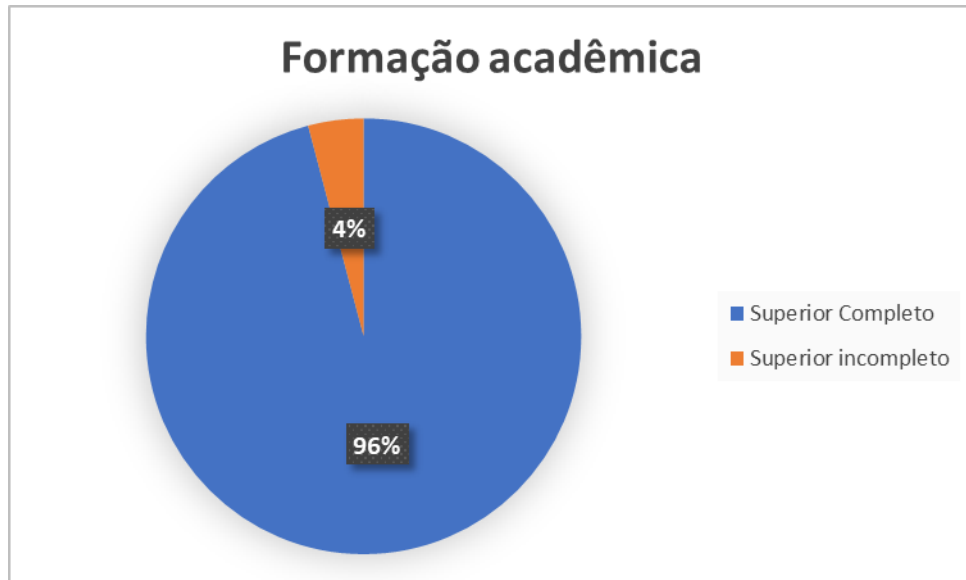


Gráfico 9: Formação acadêmica

Fonte: O autor, 2021.

Dos 140 respondentes que possuem curso superior, aproximadamente 13% também declararam que possuem ou estão cursando uma especialização como MBA ou Mestrado. Foi solicitado como complemento à esta informação, que os respondentes indicassem a instituição de ensino que cursaram a graduação. Considerando uma análise prévia realizada pelo autor, valendo-se de sua experiência profissional na área de Recursos Humanos, mais precisamente no período que esteve a frente do programa de estágio na empresa em que trabalha, as instituições citadas foram separadas em 2 grupos: Instituições de 1ª linha e outras. A partir desta análise, tem-se o seguinte cenário, apresentado no gráfico 10:

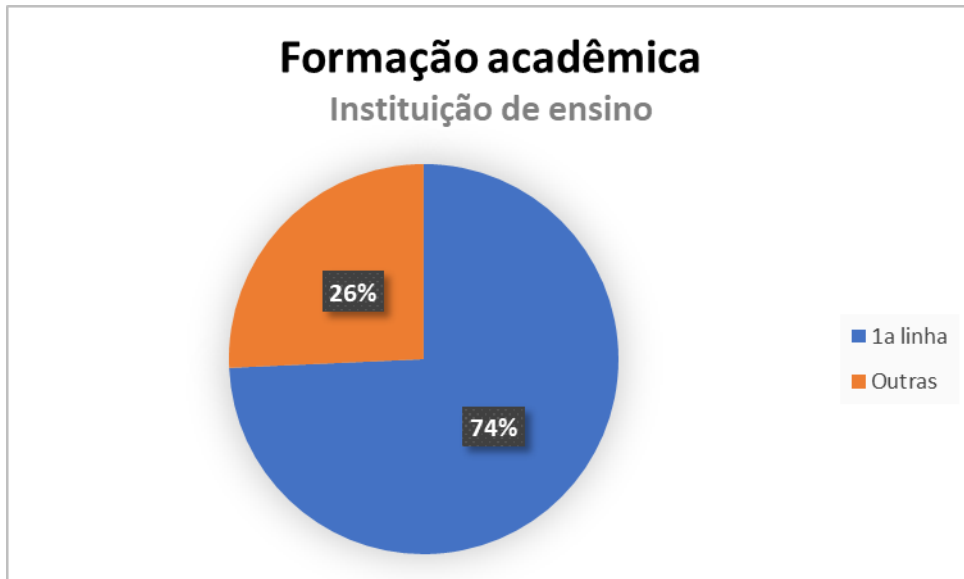


Gráfico 10: Formação acadêmica – Instituição de ensino

Fonte: O autor, 2021.

Dos 140 respondentes da pesquisa que possuem ensino superior, 104 deles cursaram sua graduação em uma instituição de ensino considerada de ponta nos processos de recrutamento e seleção das empresas.

O gráfico 11 a seguir, apresenta o primeiro dado em relação à condição profissional dos respondentes: a faixa salarial percebida no momento da pesquisa. 99 pessoas informaram que atualmente recebem mais do que 6 salários mínimos, sendo que 65 destas, quase metade da amostra obtida, possui renda superior a 10 salários mínimos.

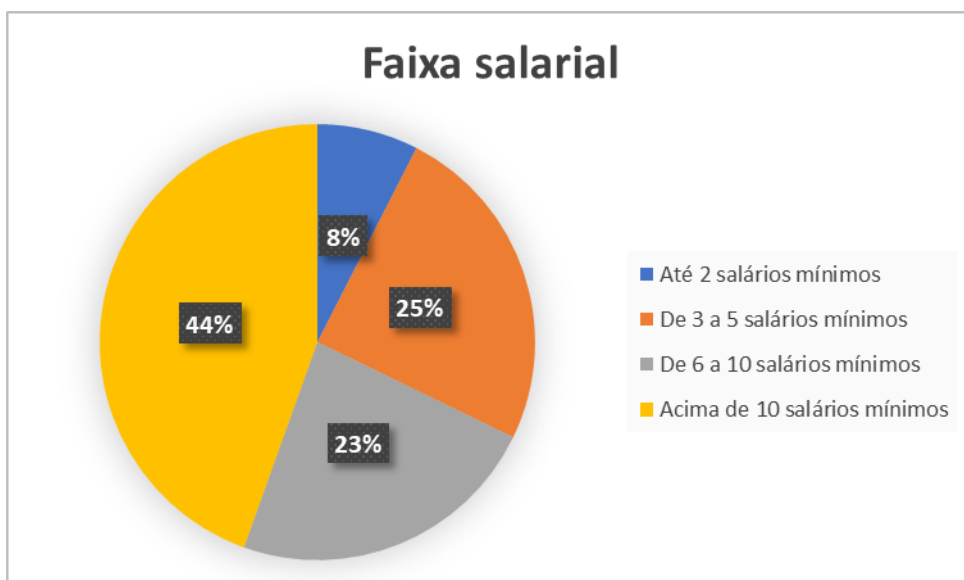


Gráfico 11: Faixa salarial

Fonte: O autor, 2021.

Em uma cidade onde a renda per capita, de acordo com a PNAD Contínua do IBGE (2019), é de cerca de R\$1.800, e a média salarial gira em torno de R\$.2700, a amostra obtida neste estudo representa uma parcela privilegiada da população. Ainda que considerada a formação superior para efeitos de comparação, é possível observar na figura 4 a seguir, que quase 80% dessa amostra recebe mais que o dobro de salário do que a média nacional para quem tem ensino superior.

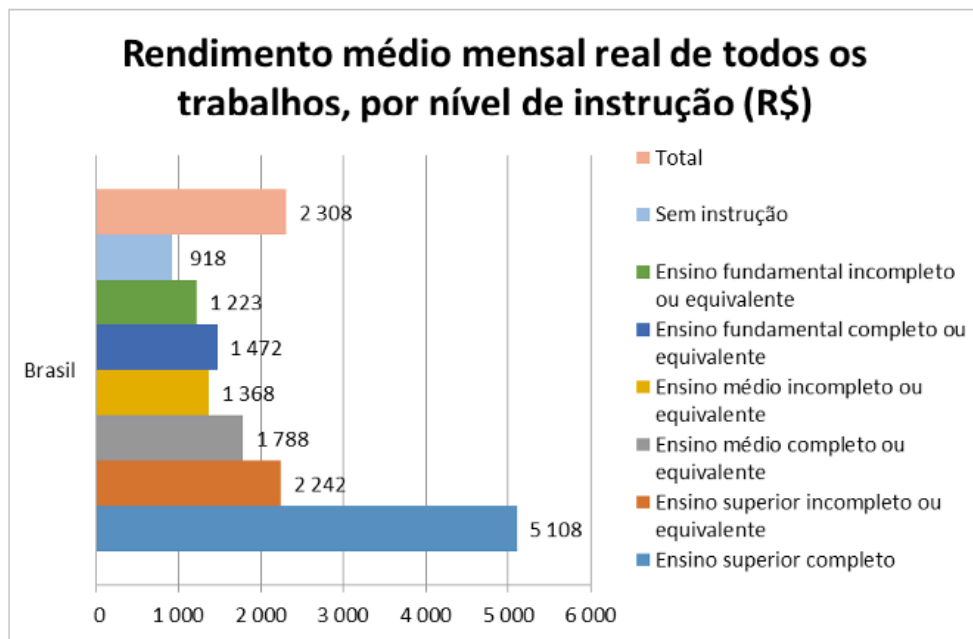


Figura 4: Rendimento médio mensal real de todos os trabalhos, por nível de instrução (R\$)

Fonte: IBGE, 2019.

Importante também demonstrar a estratificação salarial considerando apenas a geração Y – foco principal deste estudo. No gráfico 12, evidencia-se que, ainda que em menor escala do que a amostra geral, cerca de 61% dos indivíduos pertencentes à geração Y, ou seja, entre 20 e 40 anos, recebem mais que 6 salários mínimos como salário mensal. Este é um importante dado para a análise, uma vez que neste estudo, considera-se a hipótese de que a geração Y com alta renda dá ainda mais importância ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

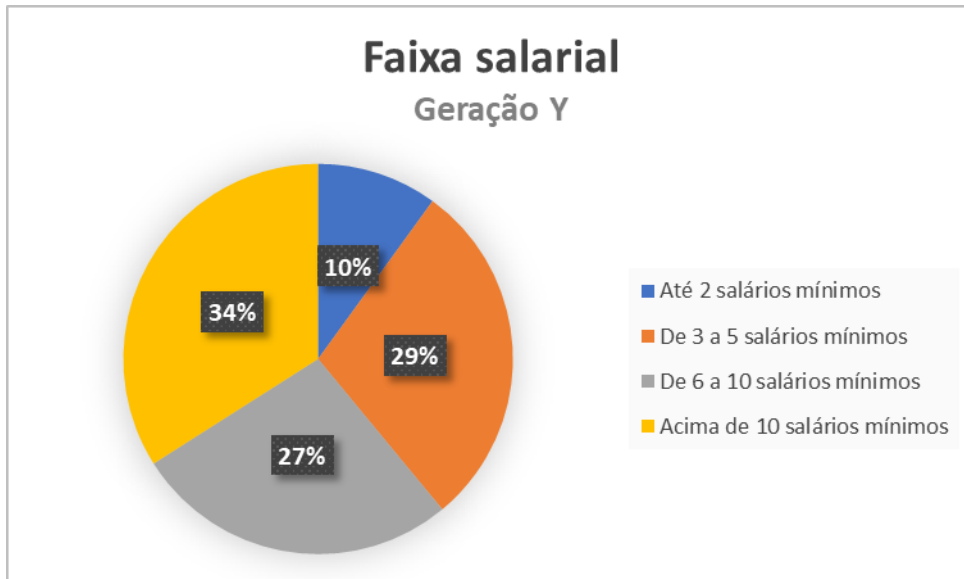


Gráfico 12: Faixa salarial – Geração Y

Fonte: O autor, 2021.

Estes respondentes estão divididos entre diferentes categorias de empresas, conforme mostra o gráfico 13 a seguir. Mais de 70% da amostra obtida trabalha em empresa privada, enquanto 20 pessoas (14%) possuem negócio próprio ou são autônomos.

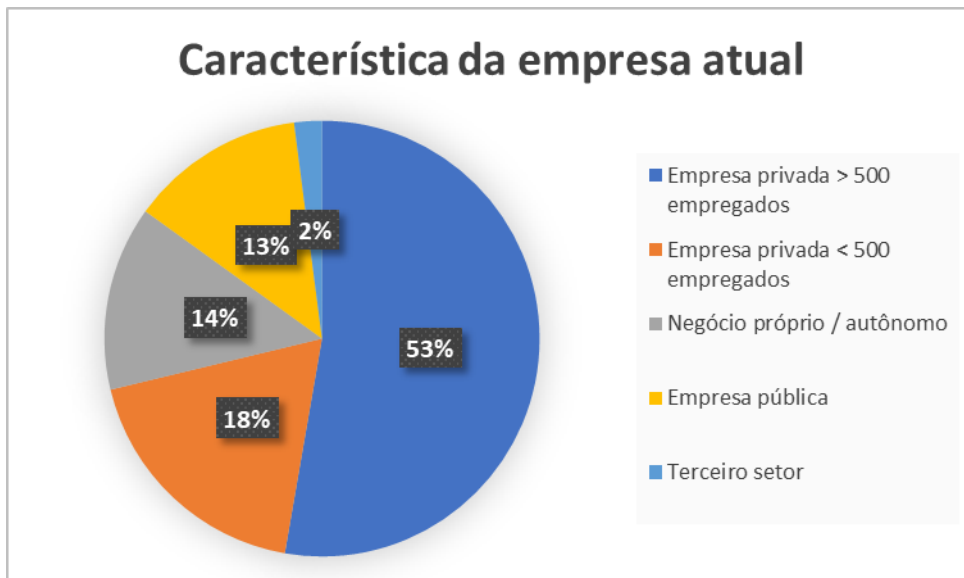


Gráfico 13: Característica da empresa atual

Fonte: O autor, 2021.

Os dados do gráfico 14 a seguir, apresentam a distribuição dos 146 respondentes nos diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Cerca de 57%

dos entrevistados ocupam uma posição de liderança na organização em que trabalham. 13% são donos de seus respectivos negócios, sendo 9% dos indivíduos da geração Y e 15% do grupo da geração X.

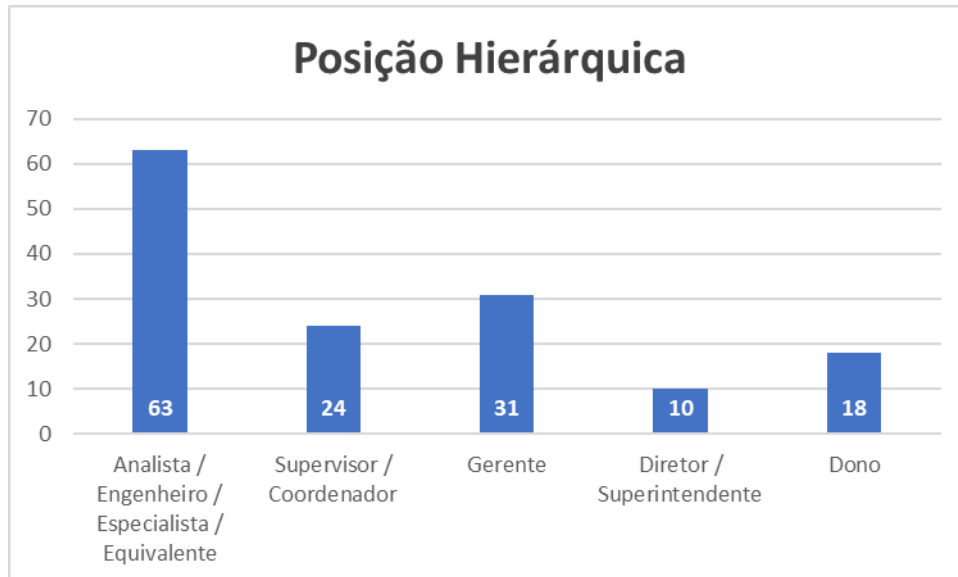


Gráfico 14: Posição hierárquica

Fonte: O autor, 2021.

Por fim, os dados a seguir, presentes no gráfico 15, representam o tempo em que os respondentes estão na empresa atual que trabalham. Quase metade da amostra gerada está há menos de 5 anos na empresa atual:

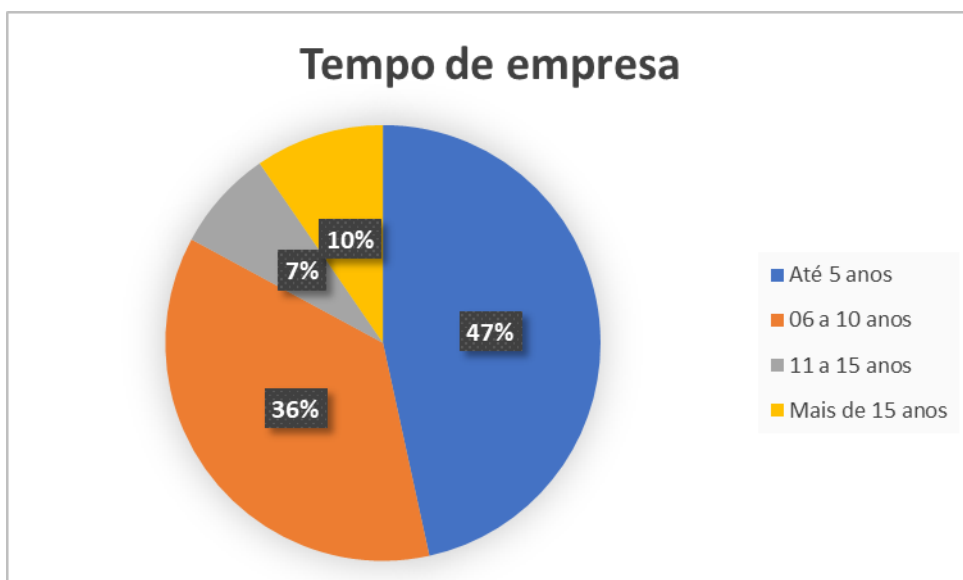


Gráfico 15: Tempo de empresa

Fonte: O autor, 2021.

Quando os dados acima são estratificados por geração, percebe-se um comportamento diferenciado entre as gerações a medida que o tempo de empresa vai aumentando. Na amostra realizada, não há nenhum indivíduo da geração Y, com mais de 15 anos de empresa. O que pode ser explicado, é claro, pela maior dificuldade devido ao tempo de disponibilidade no mercado de trabalho. A maior parte dos integrantes da geração X se dividem entre 06-10 anos e mais que 15 anos. Fica evidente, porém, que a geração Y também tem se mantido dentro da mesma organização por um tempo considerável, uma vez que é possível observar que cerca de 45% dos respondentes dessa geração, ou seja, aproximadamente 45 pessoas, estão entre 6 e 10 anos trabalhando no mesmo lugar. O gráfico a seguir deixa essas informações mais claras:

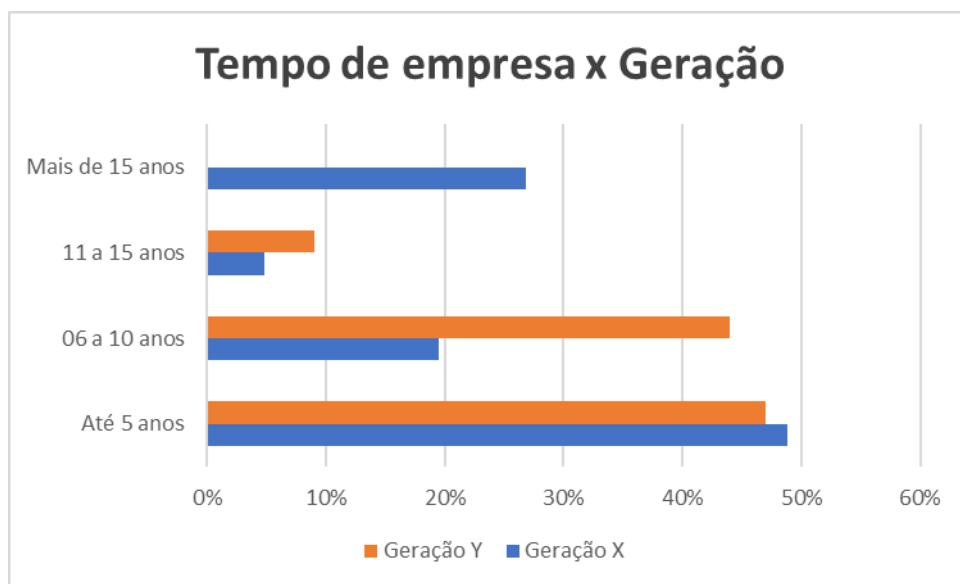


Gráfico 16: Tempo de empresa x Geração

Fonte: O autor, 2021.

### 4.3 Análise de dados

A partir desta seção, serão exploradas as respostas obtidas no questionário aplicado, especificamente nos blocos 2 e 3, quando os respondentes foram submetidos à concordarem ou discordarem de afirmações que iam ao encontro de um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou então de afirmações que

deixavam claro que o tempo destinado à família, amigos e atividades lazer seria impactado.

Primeiramente, o foco da análise estará nas respostas obtidas pelo grupo de indivíduos classificados como geração Y, ou seja, aqueles nascidos entre 1980 e 2000 e que possuíam, à época da coleta de dados, entre 20 e 40 anos.

93% dos indivíduos da geração Y dizem concordar ou concordar totalmente com a afirmação “Me sinto realizado quando tenho tempo para minha família e vida pessoal”. Este percentual se mantém constante quando a resposta é estratificada entre os gêneros masculino e feminino. Complementar à esta pergunta, 94% dos respondentes da geração Y dizem querer dedicar mais tempo aos “interesses e aspirações pessoais”. Quando o grupo é novamente separado por gênero, evidencia-se uma leve preponderância desta afirmação no público feminino:

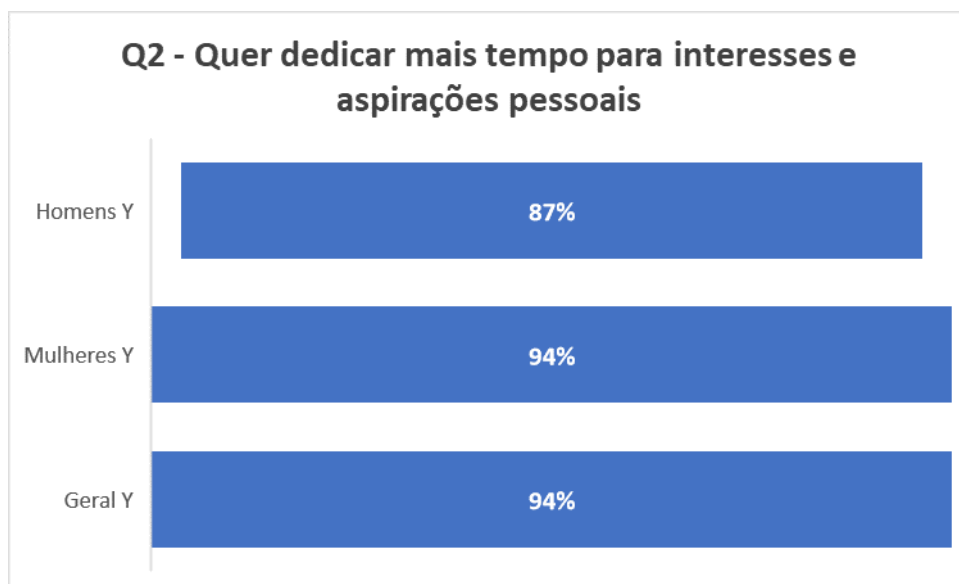


Gráfico 17: Q2 – Quer dedicar mais tempo para interesse e aspirações pessoais  
Fonte: O autor, 2021.

Se considerarmos apenas as mulheres da geração Y, este percentual fica ainda maior, chegando aos **97%**.

Quando perguntados a respeito da possibilidade de desistirem de assumir um cargo mais alto na hierarquia da empresa, para se dedicarem mais às atividades ligadas à família, lazer e atividades pessoais (ou seja, mantendo o *work-life balance*), 58% dos respondentes da geração Y, disseram concordar ou concordar totalmente com essa afirmação. Quando observados de forma separadamente, 68% dos homens

Y abdicariam de um cargo hierárquico, enquanto que 52% das mulheres Y afirmaram que concordam com a sentença.

Os respondentes também foram questionados sobre a possibilidade de reduzirem a carga horária (e conseqüentemente o salário) em determinado momento da carreira para se dedicarem mais à vida pessoal. As perguntas Q3 e Q11 foram nesse sentido e tiveram as seguintes frequências de “concordo” e “concordo totalmente”:

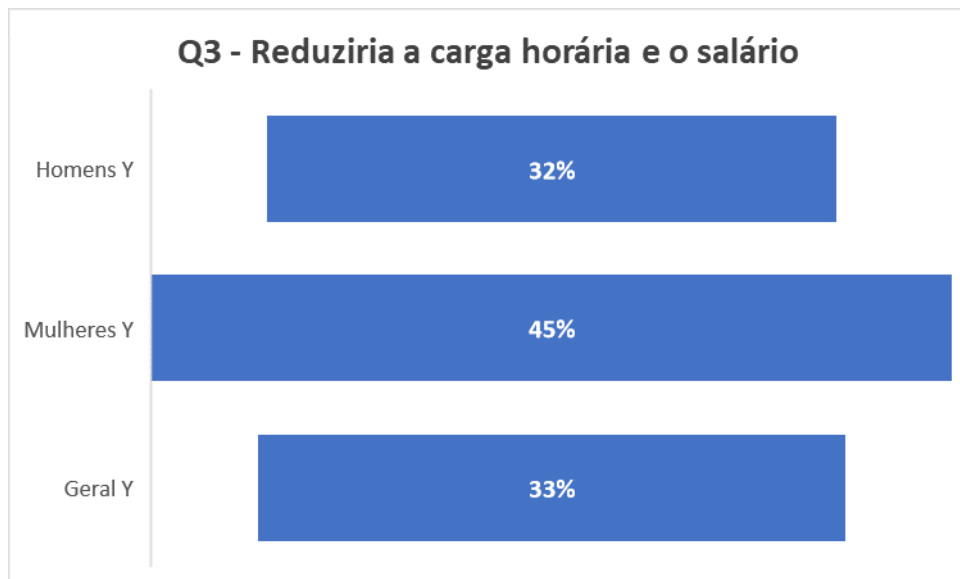


Gráfico 18: Q3 – Reduziria a carga horária e o salário

Fonte: O autor, 2021.

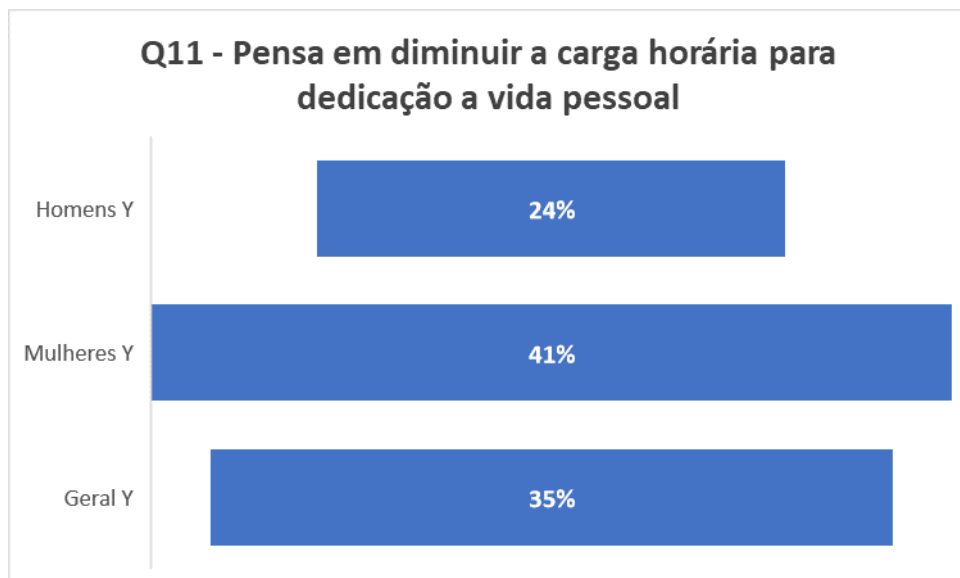


Gráfico 19: Q11 – Pensa em diminuir a carga horária para dedicação à vida pessoal

Fonte: O autor, 2021.

Tanto no gráfico 18, quanto no gráfico 19, é possível observar que a tendência de diminuição de carga horária e conseqüentemente de salário com o objetivo de se dedicar mais à vida pessoal, é mais forte entre as mulheres do que entre os homens. Nas duas questões, as mulheres pontuam proporcionalmente mais do que no cenário geral, puxando dessa forma, o percentual total para cima.

É interessante observar como a geração Y se comportou nas questões Q6, Q8, Q9 e Q15 que eram relacionadas ao fator detrimento à vida pessoal. As questões tratam de trabalho além da jornada normal de horas diárias, porém, vai se agravando com o avanço do questionário. Inicialmente a pergunta é sobre horas extras em geral, passa para levar trabalho pra casa, para ter que fazer horas extras para se obter sucesso no emprego e finalmente chega ao ápice de ter que aceitar trabalhar pelo menos 10 horas por dia (2 horas a mais que a jornada regular de trabalho). O percentual de indivíduos que concordam com a afirmação diminui a medida que o trabalho se torna mais pesado:

Q6 – Aceita realizar horas extras: 87% da geração Y se submete à realização de horas extras, se necessário. Este percentual chega a 95% entre os homens Y e reduz a 81% entre as mulheres Y. Uma diferença de cerca de 15% entre os gêneros.

Q8 – Leva trabalho para casa: 62% da geração Y aceita levar trabalho para ser concluído em casa – uma clara atitude que atrapalha o *work-life balance*. Este percentual se mantém equilibrado quando estratificado entre os gêneros: 66% das mulheres Y e 59% dos homens Y levam trabalho pra casa.

Q9 – Aceita realizar horas extras para sucesso no trabalho: 57% da geração Y aceita realizar horas extras, se isso for necessário para se obter sucesso no emprego. Este percentual é 35% menor que o encontrado na Q6, quando a realização de horas extras não estava vinculada com uma constância e ainda como um critério para se obter sucesso na organização. Neste momento, entre as mulheres, apenas 53% das respondentes aceitam. A mesma redução de 35% do cenário original.

Q15 – Aceita trabalhar pelo menos 10 horas por dia: Nesta questão, apenas 33% da geração Y, ou seja, 1/3 da amostra obtida, diz concordar ou concordar totalmente com a afirmação. No grupo feminino, apenas 16% diz que aceitaria trabalhar 10 horas por dia de forma constante. Enquanto que 39% dos homens se submeteriam a isso. A redução para 16% no grupo das mulheres, representa uma diminuição de quase 80%, em relação a pergunta inicial sobre horas extras.

As análises acima demonstram que existe um limite para a geração Y.

A geração X, por sua vez, possui um comportamento um pouco mais “flexível” frente às afirmações ligadas ao fator de detrimento à vida pessoal. Enquanto 33% da geração Y aceitaria trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o trabalho, este percentual chega a 46% entre os indivíduos da geração X:

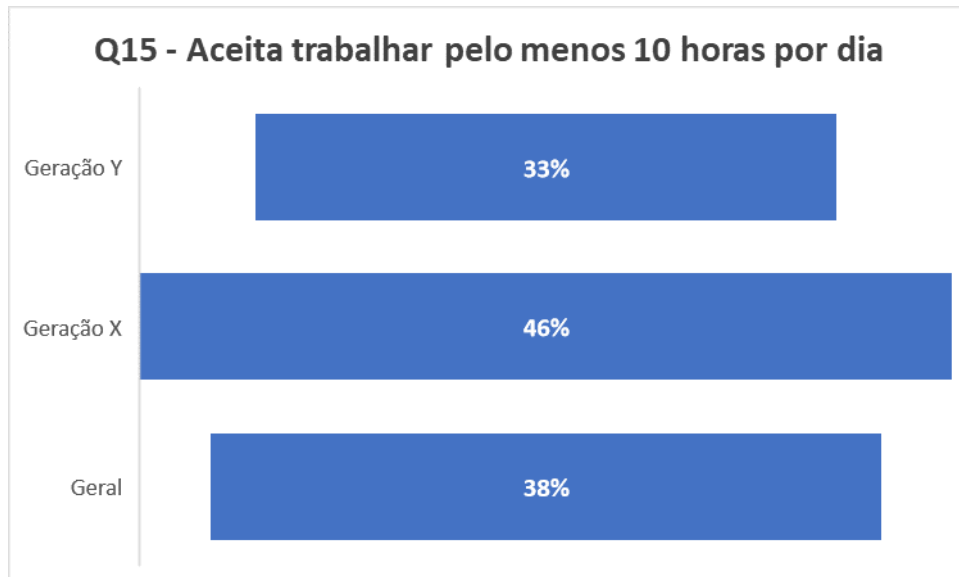


Gráfico 20: Q15 – Aceita trabalhar pelo menos 10 horas por dia

Fonte: O autor, 2021.

Entretanto, é interessante observar que as respostas da geração X, nas perguntas Q3, Q4 e Q11, que são questões ligadas ao fator detrimento à vida profissional, apresentam percentuais maiores de “concordo” e “concordo totalmente” do que a geração Y:

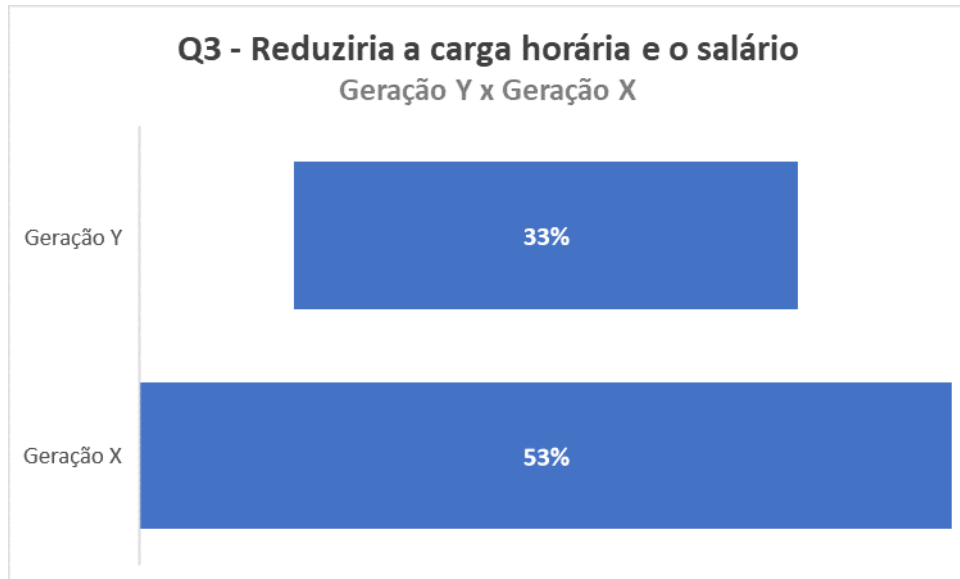


Gráfico 21: Q3 – Reduziria a carga horária e o salário – Geração Y x Geração X

Fonte: O autor, 2021.

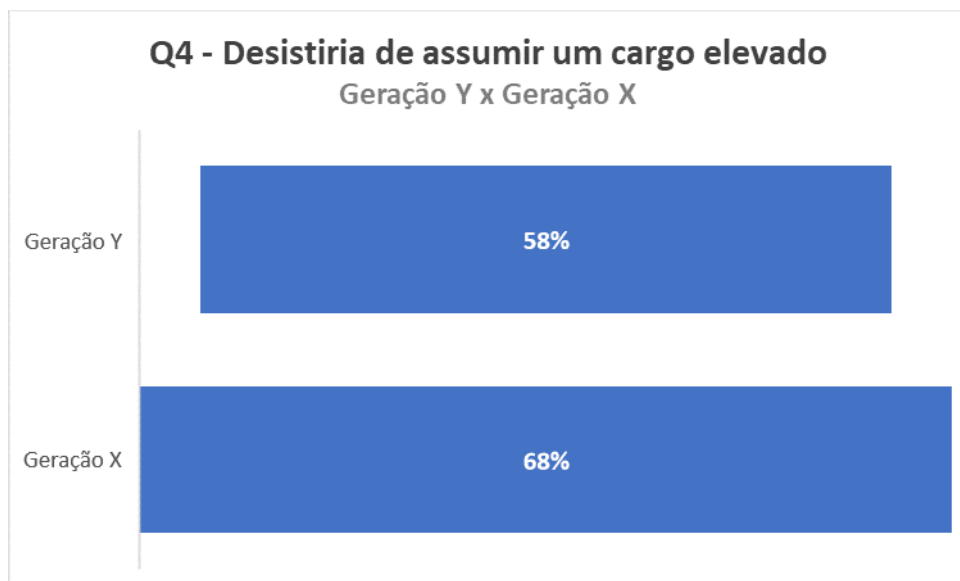


Gráfico 22: Q4 – Desistiria de assumir um cargo elevado – Geração Y x Geração X

Fonte: O autor, 2021.

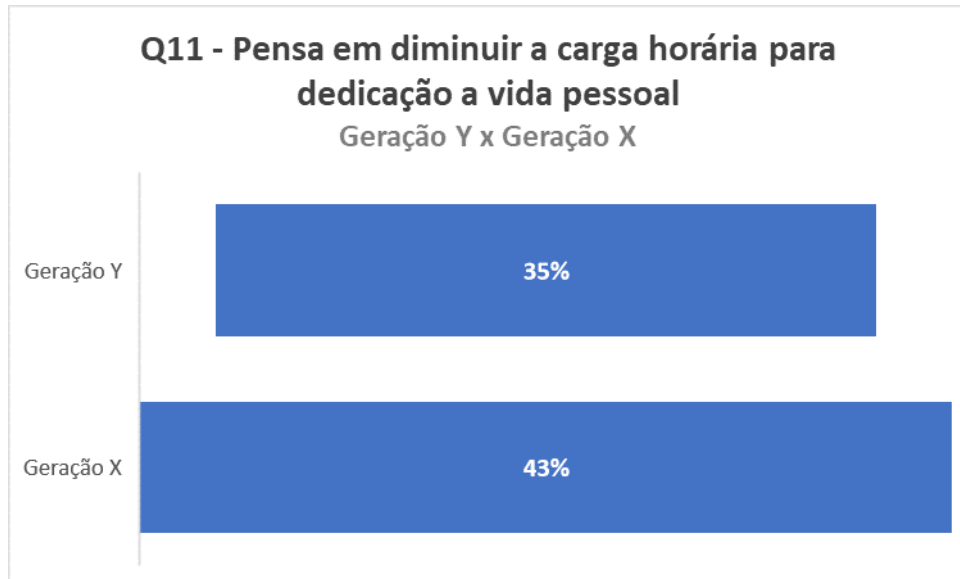


Gráfico 23: Q11 – Pensa em diminuir a carga horária para dedicação a vida pessoal – Geração Y x Geração X  
Fonte: O autor, 2021.

Em relação ao fator percepção, nas 5 questões que abordaram esta sensação de percepção de *work-life balance* entre os respondentes, a geração X teve um percentual maior de pessoas que concordaram ou concordaram totalmente em 4 delas. A mais evidente delas foi na pergunta 10: “Q10 – Consegue praticar o *work-life balance* atualmente”. 75% dos indivíduos da geração X responderam concordando com essa afirmação, enquanto que na geração Y este percentual ficou em 54%.

As questões que se propuseram a medir a importância dos domínios na vida dos respondentes apresentaram valores próximos quando comparados entre os grupos que foram frutos dessa análise. Para 73% da geração Y, o trabalho remunerado é importante ou muito importante em suas vidas. 92% da geração Y também dá o mesmo peso de importância à família e 63% desses indivíduos acham que as atividades de lazer, hobby e esportes são importantes ou muito importantes.

Os percentuais da geração X ficaram respectivamente em: 75% (para o trabalho remunerado) – muito próximo dos dados da geração Y. 100% consideram a família importante ou muito importante e apenas 48% consideram as atividades de lazer importantes ou muito importantes – Cerca de 25% inferior à opinião do grupo da geração Y.

Ao se combinar as características Geração Y, renda superior a 10 salários mínimos e formação em universidades consideradas de ponta, os percentuais apresentados se comportam da seguinte forma:

Q3 - Reduziria a carga horária e o salário: Enquanto no geral, 32% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com essa afirmação, no grupo supracitado, 27% tem a mesma posição.

Q4 - Desistiria de assumir um cargo elevado: Em geral, 60% dos respondentes concordam com essa afirmação. Ao se estratificar conforme estabelecido acima, este percentual chega a 73%.

Q11 - Pensa em diminuir a carga horária para dedicação a vida pessoal: 38% dos respondentes concordam ou concordam totalmente. Quando combinadas as características acima descritas, apenas 23% pensam em diminuir a jornada de trabalho para se dedicar à vida pessoal.

Q8 – Leva trabalho pra casa: Um percentual maior do que os números gerais se apresenta neste quesito. Cerca de 67% deste público, concorda com a afirmação, contra 60%, se considerado o grupo por completo.

A partir destas análises dos dados, na seção seguinte as hipóteses serão investigadas, podendo ser provadas ou negadas.

#### 4.4 Análise de dados x Hipóteses

Após realizadas as análises dos dados obtidos através do questionário aplicado, são resgatadas as hipóteses fundamentadas na pesquisa bibliográfica para que possam ser investigadas e provadas ou negadas. Para conclusão das hipóteses, foram usados os dados contidos na análise de dados, somados aos métodos Teste de Fisher, t-student e Anova, que foram aplicados na base de dados transformada em normal.

**H<sub>1</sub>: Aspectos que proporcionam o *work-life balance* são, de fato, importantes para a maioria considerável (> 70%) da geração Y a ponto das empresas inserirem programas desta categoria em suas estratégias de retenção:** As principais questões ligadas aos fatores de detrimento à vida pessoal e detrimento à vida profissional, apresentam os seguintes resultados: 94% da geração Y quer dedicar mais tempo aos interesses pessoais. Para auxiliar na interpretação dos dados, aplicou-se o teste T-*student* nas questões que envolvem mais dedicação à vida pessoal. A intenção foi de testar a significância estatística da resposta das questões

ligadas a este item serem concordo ou concordo plenamente. Os valores encontrados de p-valor foram muito baixos, o que significa dizer que com um nível de confiança de 95% (95 em 100 eventos), é certo afirmar que a população pesquisada considera dedicar mais tempo aos interesses pessoais.

Entretanto, os percentuais de 33% (que reduziria a carga horária e o salário), de 58% (desistiria de assumir um cargo de prestígio para se dedicar mais à vida pessoal) e apenas 35% (que pensa em diminuir a carga horária para se dedicar à vida pessoal), sugerem que a Hipótese acima, não se confirma por completo. Foi aplicado então um Teste de Fisher com o objetivo de verificar a igualdade entre as afirmações de dedicação à vida pessoal em contraste com a redução de carga horária e salário:

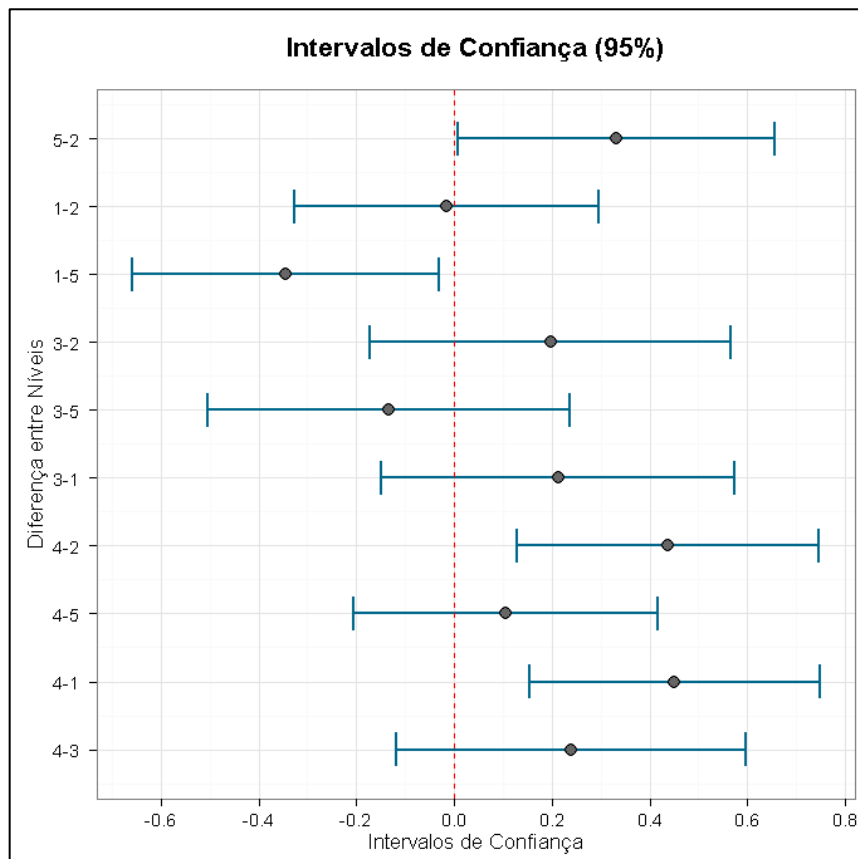


Gráfico 24: Teste de Fisher – vida pessoal x vida profissional

Fonte: O autor, 2021.

Os resultados encontrados no Teste de Fisher comprovam a tese de que, embora exista um discurso de querer dedicar mais tempo aos interesses pessoais, existe uma relação estatística significativa com respostas antagônicas. Isso permite concluir que, apesar de existir um percentual da geração Y que de fato dá muita

importância ao *work-life balance*, as organizações precisam calibrar os programas destinados a este incentivo e não devem apostar todas as suas fichas neste sentido. Confirmando o que Klein & Santiago (2018) sugerem, um dos grandes desafios atuais das organizações é equilibrar seus programas de retenção de forma a englobarem as diversas gerações que convivem lado a lado dentro do ambiente de trabalho.

**H<sub>2</sub>: Os profissionais da geração Y dão mais importância ao *work-life balance* e conseqüentemente, à família e ao tempo destinado ao lazer do que os profissionais da geração X:** Apesar dos percentuais da geração Y terem sido consideravelmente fortes nas questões de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a geração X também apresentou percentuais altos, e em sua maioria, maiores que os apresentados pela geração Y. Como exemplos: 68% da geração X abdicaria de um cargo de prestígio, contra 58% da geração Y. 43% da geração X pensa em diminuir a carga horária, contra 35% da geração Y. Enquanto 57% da geração Y diz aceitar realizar horas extras para ter sucesso no trabalho, este percentual na geração X é menor, cerca de 48%.

Aplicando-se um Teste de Welch, é possível verificar se a média da importância do *work-life balance* possui diferenças significativas quando medidas dentro do grupo da geração X e dentro do grupo geracional Y. Assumindo-se a hipótese de que as médias das avaliações são diferentes entre os grupos geracionais, foi encontrado um p-valor de 0,67, indicando que portanto, a hipótese nula é aceita. Isso significa que em 67% (67 casos a cada 100 eventos populacionais), as gerações Y e X possuem a tendência de darem respostas que demonstrem importância próxima do tema *work-life balance*.

Sendo assim, a hipótese acima não se confirma. A geração X da amostra obtida, tem tanta preocupação (se não for maior) com *work-life balance*, quanto a geração Y. Isso confirma o que alguns autores apresentam: De que a geração X já é uma geração que busca o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (ARAÚJO et al, 2016; CLARO et al, 2010; MARTINS; FLINK, 2013).

**H<sub>3</sub>: A maioria considerável (> 70%) da geração Y, tende escolher a manutenção do *work-life balance* e conseqüentemente abdicar de promoções, cargos de prestígio e aumento de remuneração:** O questionário aplicado possuía perguntas bem diretas em relação a esta hipótese que foi construída baseada principalmente em autores como Formeton e Stefano (2017) que sugerem que profissionais da geração Y são capazes de “abdicar de pagamentos e salários

elevados” para ter mais equilíbrio com a vida pessoal. Ou ainda, autores que afirmam que os títulos não significam muito para a geração Y que acreditam que o respeito deve ser ganho com base no trabalho (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013). Entretanto, as questões Q3, Q4 e Q11 trazem uma média de 42% de respondentes que concordam ou concordam totalmente com as afirmações.

Em complemento aos percentuais acima explicitados, foi aplicado um Teste de Fisher para verificar a força das afirmações ligadas ao detrimento da vida pessoal com as questões acima, que são ligadas ao detrimento da vida profissional.

Os resultados encontrados foram de p-valor entre 4-1, 3-1 e 3-1, o que demonstram que a negação do detrimento à vida pessoal está algumas vezes ligada à rejeição de cargos de prestígio. Entretanto não é possível evidenciar uma ligação direta entre as variáveis, o que mostra que, possivelmente, aqueles que não estão dispostos a assumirem cargos hierarquicamente elevados, não o fazem apenas em virtude do detrimento à vida pessoal, mas sim motivados por outros aspectos. Isso demonstra, enfim, que a hipótese em questão não pode ser provada.

**H<sub>4</sub>: O *work-life balance* se apresenta como um fator ainda mais forte observado na geração Y com renda superior a 10 salários mínimos e formada em instituições consideradas de ponta, quando comparada com a geração Y total e ainda com o universo de pesquisa geral, incluídas todas as gerações:** Em apenas 1 das questões ligadas aos fatores de detrimento à vida pessoal e detrimento à vida profissional é que essa hipótese se confirma. Trata-se da questão “Q4 - Desistiria de assumir um cargo elevado”, onde a amostra geral apresentou 60% de concordância, enquanto que profissionais da geração Y que ganham mais do que 10 salários mínimos e vieram de universidades de ponta pontuaram em 73%. Em todas as outras questões, os percentuais não foram favoráveis à esta hipótese.

Entretanto, ao se aplicar o Teste de *t-student* para confirmar a hipótese de que as avaliações das questões ligadas ao detrimento da vida profissional e detrimento da vida pessoal são iguais independentemente das faixas salariais, o p-valor encontrado foi de 0.13, o que significa que a hipótese nula é rejeitada. Sendo assim, é possível afirmar que, em algumas situações, a faixa salarial influencia a priorização do *work-life balance* na carreira profissional da geração Y.

**H<sub>5</sub>: As mulheres da geração Y tendem a dar mais importância ao *work-life balance* do que os homens desta mesma geração:** Em 90% das questões, as mulheres Y se posicionam de forma mais forte e voltado ao *work-life balance* do que

os homens da mesma geração. Alguns exemplos para ilustrarem essa confirmação são encontrados nas questões “Q2 - Quer dedicar mais tempo para interesses pessoais” (97% das mulheres Y x 90% dos homens Y), “Q3 - Reduziria a carga horária e o salário” (38% das mulheres Y x 27% dos homens Y), “Q6 - Aceita realizar horas extras” (81% das mulheres Y x 95% dos homens Y), “Q9 - Aceita realizar horas extras para sucesso no trabalho” (53% das mulheres Y x 61% dos homens Y), “Q11 - Pensa em diminuir a carga horária para dedicação a vida pessoal” (41% das mulheres Y x 24% dos homens Y).

Para confirmar essa percepção, foi aplicado o teste *T-student* sob a hipótese de que as medias de avaliações são diferentes entre os gêneros. O p-valor encontrado foi de 0.02, o que torna confirmada a hipótese de que as mulheres Y dão mais importância ao *work-life balance* quando comparadas com os homens da mesma geração.

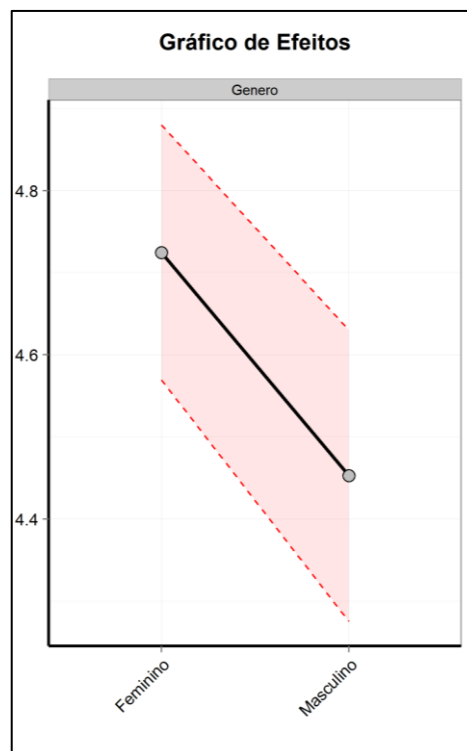


Gráfico 25: Teste t-studen de gênero.

Fonte: O autor, 2021.

Em resumo, das 5 hipóteses desenhadas pelo autor considerando os achados na pesquisa bibliográfica, 2 não foram confirmadas ( $H_2$  e  $H_3$ ), 2 foram parcialmente confirmadas ( $H_1$  e  $H_4$ ) e 1 foi confirmada ( $H_5$ ).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal é uma discussão crescente e de profundo interesse quando cruzado com as discussões geracionais. As respostas das empresas frente à essas discussões e possíveis implementações de políticas voltadas à incentivos à família e ao lazer são consequências que vem ganhando destaque nos estudos recentes (CENNAMO; GARDNER, 2008).

Esta discussão parte do pressuposto de que os indivíduos geralmente passam 8 ou mais horas no seu trabalho. Isso sem contar o tempo de deslocamento e intervalos para refeição. Dessa forma, os indivíduos dedicam um percentual grande do seu dia à esfera profissional, sendo que ainda existem outras esferas que precisam de atenção e cuidado: família e vida pessoal (ALTOÉ, 2014).

O que este estudo buscou investigar foi justamente essa relação das esferas, a predisposição dos indivíduos em abdicarem de uma em relação a outra e os conflitos geracionais que potencializam essas discussões sobre o tema. Ao longo da dissertação, ficou claro que quando não existe este equilíbrio, os conflitos entre as esferas tendem a aumentar e ficar mais evidentes, forçando em algumas situações, um rompimento brusco com um dos lados.

Não bastante se tratar de um tema delicado como *work-life balance*, esta dissertação adotou como pano de fundo, a geração Y, os millenials. A geração que virou dependente da internet e que não se preocupa com títulos de prestígio nas organizações (ROEBUCK; SMITH; HADDAOUI, 2013). Ansiosos por desafios, inquietos, imediatistas (KLEIN; SANTIAGO, 2018), os Y's foram rotulados por buscarem, mais que a geração X, trabalhos flexíveis e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (FORMETON; STEFANO, 2017).

Na pesquisa em tela, optou-se por obter uma amostra dos profissionais da cidade do Rio de Janeiro: Uma cidade que apresenta diversas opções de lazer e atividades voltadas aos esportes, mas que carece de investimento em mobilidade urbana e que faz com que se perca horas no deslocamento entre casa e trabalho. Portanto, estudar o *work-life balance* da geração Y no Rio de Janeiro foi o desafio estabelecido.

Definido o objeto de estudo, a pesquisa se dividiu em duas etapas: 1) Pesquisa Bibliográfica, onde o constructo *work-life balance* foi explorado e relacionado com os estudos geracionais disponíveis. Formuladas as hipóteses, iniciou-se a segunda etapa

da pesquisa: 2) Pesquisa Descritiva Quantitativa, através da aplicação de um questionário adaptado e validado no Brasil por Altoé (2014).

Os dados obtidos através da *survey* foram cruzados com as hipóteses geradas na pesquisa bibliográfica e apresentaram os seguintes resultados: H<sub>1</sub> e H<sub>4</sub> foram parcialmente provadas, evidenciando que a geração Y se preocupa com o *work-life balance*, mas que durante sua carreira essa variável não é vista como prioritária para a maioria da amostra utilizada. Além disso, a faixa salarial e a formação são fatores que, em determinados casos, podem direcionar a escolha prioritária por uma das esferas. H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub> foram anuladas, não sendo possível provar que a geração Y dá mais importância ao *work-life balance* do que a geração X, nem que são tendenciosos a optarem mais fortemente para o equilíbrio em detrimento à vida profissional e à abdicarem de cargos de prestígio e salários elevados. Por fim, a H<sub>5</sub> foi provada, mostrando que as mulheres Y possuem mais priorização ao *work-life balance* do que os homens da mesma geração. Essa conclusão prova o que Roebuck, Smith e Haddaoui (2013) argumentaram sobre as mulheres carregarem a maior responsabilidade em cuidar dos filhos e netos, das tarefas domésticas e ao mesmo tempo dar conta das tarefas e responsabilidades do trabalho.

Por fim, o objetivo do estudo foi demonstrar se, de fato, conforme a bibliografia encontrada reza, o *work-life balance* é um fator prioritário para a geração Y durante sua carreira profissional. Diante dos testes das hipóteses, e respeitadas as limitações expostas inicialmente, constatou-se que apesar de ser importante para uma parcela desta geração, outros fatores ainda exercem grande influência na tomada de decisões desta geração. Fatores como remuneração e cargos hierárquicos ainda são bem vistos e escolhidos em detrimento à vida pessoal, por boa parte dos indivíduos classificados como geração Y.

Desta forma, a conclusão, por ora, é que as empresas devem incentivar a prática do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, mas devem analisar cuidadosamente a implementação de programas unilaterais que vão neste sentido. O mais recomendado, é que os programas sejam voluntários, atendendo dessa forma, os diferentes anseios geracionais e as diferentes características dentro dos próprios grupos de geração, conforme este trabalho provou existir, especificamente nas gerações X e Y.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de questionários. In: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006. Cap. 6. p. 90-108.

ALTOÉ, Stella Maris Lima. **Fatores explicativos do work-life balance de contadores à luz da psicologia positiva**. 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/36106>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Apaydın, Çiğdem (2011), “**A relação entre o nível de dependência do trabalho dos membros do corpo docente e o equilíbrio entre a vida profissional e familiar**”, Tese de Doutorado não publicada, Universidade de Ancara, Instituto de Ciências da Educação, Ancara.

ARAÚJO, Sandna N. de *et al.* A Geração Y no Ambiente de Trabalho: um desafio para a gestão em uma empresa de telecomunicação de Imperatriz-MA. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 1, n. 4, p. 156-175, 30 ago. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20872/2447-8407/regmpe.v1n4p156-175>>. Acesso em: 13 out. 2020.

AYDEMIR, Muzaffer; DINC, Muhammet Sait. How Work-Life Balance and Work Values Differ From Generation To Generation:: an exploratory study. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCES (AICSS), 2., 2016, [S.L.]. **Artigo**. [S.L.]: Yildiz Technical University Faculty Of Economics And Administrative Sciences, 2016. p. 77-89. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/303951139\\_How\\_Work-Life\\_Balance\\_and\\_Work\\_Values\\_Differ\\_From\\_Generation\\_To\\_Generation\\_An\\_Exploratory\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/303951139_How_Work-Life_Balance_and_Work_Values_Differ_From_Generation_To_Generation_An_Exploratory_Study)>. Acesso em: 15 nov. 2020.

BARIK, Pratibha. Relationship between work-life balance policies and performance. **The Indian Journal of Industrial Relations**, [S.L.], v. 55, n. 4, p. 653-667, June

2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/342520997\\_Relationship\\_between\\_work-life\\_balance\\_policies\\_and\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/342520997_Relationship_between_work-life_balance_policies_and_performance)>. Acesso em: 15 dez. 2020.

BECTON, John Bret; WALKER, Harvell Jack; JONES-FARMER, Allison. Generational differences in workplace behavior. **Journal Of Applied Social Psychology**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 175-189, 14 Jan. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/jasp.12208>>. Acesso em: 10 set. 2020.

BISQUERA, R. **Métodos de investigação educativa: guia prático**. Barcelona: Ediciones CEAC, S. A, 1989.

BLOOM, Nick; KRETSCHMER, Tobias; VAN REENAN, John. Work- Life Balance, Management Practices, and Productivity. In: FREEMAN, Richard B.; SHAW, Kathryn L. (ed.). **International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms**. Chicago: University Of Chicago Press, 2006. Cap. 1. p. 15-54. Disponível em: <<https://www.nber.org/system/files/chapters/c0441/c0441.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2020.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 469-487, jul. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a03.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2020.

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Ed. Évora, 2012.

CAPELLI, Peter. **The new deal at work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N., LEMOS, A. H. da C., & VIANA, M. D. de A. (2012). **Novas Gerações no mercado de trabalho: Expectativas renovadas ou antigos ideais?**. FGV Cadernos Ebape, 10(1), 1-19.

CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal Of Managerial Psychology**, [S.L.], v. 23, n. 8, p. 891-906, 7 nov. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>>. Acesso em: 09 nov. 2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CEZARINO, Guilherme. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG 2005.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?. **Rev. de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

CIERI, Helen de et al. **Work/life balance strategies: progress and problems in Australian organizations**. Melbourne: Monash University Faculty of Business and Economics, 2002. Disponível em: <<http://www.agilistics.com.au/newsletter/links/WorkLife%20Balance%20Stratgeies.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2020.

CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos *et al.* Estilo de Vida do Jovem da “Geração Y” e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo. In: SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Artigo**. São Paulo: FEA-USP, 2010. p. 1-17. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/23016932-Estilo-de-vida-do-jovem-da-geracao-y-e-suas-perspectivas-de-carreira-renda-e-consumo.html>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <doi: 10.11606/D.12.2012.tde-07112012-201941>. Acesso em: 09 nov. 2020.
- COSTA, Laura Brandão. **Work-life balance e o trabalho docente: um estudo nos programas de pós-graduação stricto sensu em ciências contábeis no Brasil**. 2018. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.904>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. 2. ed. Coimbra: Edições Almedina, 2014.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DENCKER, John C.; JOSHI, Aparna; MARTOCCHIO, Joseph J.. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 208-220, jun. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>>. Acesso em: 10 out. 2020.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- EMSLIE, Carol; HUNT, Kate. ‘Live to work’ or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. **Gender, Work & Organization**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 151-172, jan. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>>. Acesso em: 02 set. 2020.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO SUAS RELAÇÕES COM AS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 5-26, dez. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOULART JUNIOR, Edward et al. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando famílias**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 110-122, jul. 2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2013000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2013000100011&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em: 10 ago. 2020.

GROVER, Steven L.; CROOKER, Karen J. Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. **Personnel Psychology**, [S.L.], v. 48, n. 2, p. 271-288, June 1995. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/227691591\\_Who\\_Appreciates\\_Family-Responsive\\_Human\\_Resource\\_Policies\\_The\\_Impact\\_of\\_Family-Friendly\\_Policies\\_on\\_the\\_Organizational\\_Attachment\\_of\\_Parents\\_and\\_Non-Parents](https://www.researchgate.net/publication/227691591_Who_Appreciates_Family-Responsive_Human_Resource_Policies_The_Impact_of_Family-Friendly_Policies_on_the_Organizational_Attachment_of_Parents_and_Non-Parents)>. Acesso em: 02 ago. 2020.

GUBMAN, Edward L. Talento. **Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUEDES, T.A. *et al* (2015). Estatística descritiva. Projeto de Ensino. Disponível em: <[http://www.uspleste.usp.br/rvicente/Estatistica\\_Descritiva.pdf](http://www.uspleste.usp.br/rvicente/Estatistica_Descritiva.pdf)> Acesso em 15 dez. 2020

HAIR JR., Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILL, E. Jeffrey; FERRIS, Maria; MÄRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal Of Vocational Behavior**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 220-241, out. 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879103000423>>. Acesso em: 09 out. 2020.

IACOVOIU, Viorela Beatrice. Work-life balance between theory and practice: a comparative analysis. **Economic Insights: Trends and Challenges**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 57-67, 2020. Disponível em: <<https://upg-bulletin-se.ro/wp-content/uploads/2020/06/6.Iacovoiu.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2020.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo demográfico brasileiro 2010**: resultados gerais das amostras. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html>>. Acesso em 20 ago. 2020.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **PNAD Contínua**: IBGE, 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27594-pnad-continua-2019-rendimento-do-1-que-ganha-mais-equivale-a-33-7-vezes-o-da-metade-da-populacao-que-ganha-menos>>. Acesso em 30 dez. 2020.

ISLES, Nick **The joy of work?. United Kingdom**: The work foundation. London: 2004. Disponível em: <<http://www.theworkfoundation.com>> Acesso em: 27 ago. 2020.

KAHIMEYER-MERTENS, Roberto. S. et al. **Como elaborar projeto de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KIRCHMEYER C. (2000), “**Iniciativas de vida profissional: ganância ou benevolência em relação aos trabalhadores**”, in Cooper C L and Rousseau D M (Eds.), *Tendências em comportamento organizacional*, John Wiley & Sons, Chichester.

KANWAR, Y. P. S.; SINGH, A. K.; KODWANI, A. D. Work—life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES industry. **Vision: The Journal of Business Perspective**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 1-12, abr. 2009. Disponível em: <<https://>

journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097226290901300201>. Acesso em: 09 ago. 2020.

KAR, Subhasree; MISRA, K. C. Nexus between work life balance practices and employee retention: the mediating effect of a supportive culture. **Asian Social Science**, [S.L.], v. 9, n. 11, p. 63-69, 30 Aug. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n11p63>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 9. reimpr. São Paulo: E.P.U., 2003.

KHALLASH, Sally; KRUSE, Martin. The future of work and work-life balance 2025. **Futures**, [S.L.], v. 44, n. 7, p. 678-686, set. 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328712001085>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2009.

KLEIN, Natasha Ferreira; SANTIAGO, Evelyn Barreto. Indivíduos da Geração Y: a satisfação no mercado de trabalho e as consequências nas suas escolhas profissionais. **R. Linceu On-line**, São Paulo, v. 8, n. 5, p. 95-112, jul. 2018. Disponível em: <[https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1798/1050](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1798/1050)>. Acesso em: 22 ago. 2020.

KLUN, Sharon. Work-life balance is a cross-generational concern-and a key to retaining high performers at Accenture. **Global Business And Organizational Excellence**, [S.L.], v. 27, n. 6, p. 14-20, set. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/JOE.20229>>. Acesso em: 08 out. 2020.

KUPPERSCHIMDT, Betty R. Multigenerational employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, [S.L.], v. 19, n. 1, p.65–76, Sept. 2000. Disponível em: <[https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Citation/2000/19010/Multigeneration\\_Employees\\_\\_Strategies\\_for.11.aspx](https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Citation/2000/19010/Multigeneration_Employees__Strategies_for.11.aspx)>. Acesso em: 21 ago. 2020.

- LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 ago. 2020.
- LESTER, S.. Technology's effect on work-life balance. **Journal of European Industrial Training**, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 141-147, 1999.
- LIMA, Maria do Carmo Ferreira; JESUS, Simone Batista. Administração do tempo: Um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e work life balance. **GeSec – Rev. Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 121-144, jul./dez. 2011. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/48/109>>. Acesso em: 17 nov. 2020.
- LOMBARDIA, Pilar Garcia; STEIN, Guido; PIN, Jose R.. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. **IESE Research Papers**, IESE Business School, D/753, 2008.
- LOUREL, Marcel *et al.* Negative and positive spillover between work and home: Relationship to perceived stress and job satisfaction. **Journal Of Managerial Psychology**, [S.L.], v. 24, n. 5, p. 438-449, 26 jun. 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235303663\\_Negative\\_and\\_positive\\_spillover\\_between\\_work\\_and\\_home\\_Relationship\\_to\\_perceived\\_stress\\_and\\_job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/235303663_Negative_and_positive_spillover_between_work_and_home_Relationship_to_perceived_stress_and_job_satisfaction)>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David F. **Marketing research**: an applied approach. Harlow: Prentice Hall, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARIANO, Paloma Volski. O Narciso como signo do individualismo contemporâneo: o vazio preenchido pela angústia e solidão. **Revista Sísifo**, v. 1, n. 7, 2018.

Disponível em: <<http://www.revistasisifo.com/2018/05/o-narciso-como-signo-do-individualismo.html>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

MARTINS, *et al.* **Fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações: Análise comparativa entre acadêmicos do curso de administração.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 78-98, Jan.-Jun., 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2506> Acesso em: 25/02/2021

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renado. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, Helio Tadeu. **Gestão de carreiras na Era do Conhecimento:** abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Thiado Hamilton; FLINK, Richard. Competências para Gerenciar Diferentes Gerações. Anais. IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração: CONVIBRA. 23 a 25 nov. 2013.

MATTAR F. N. Análise crítica dos estudos de estratificação socioeconômica de ABA-Abipeme. **Rev de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 57-74, jan./mar. 1995. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000081&pid=S0102-8839200300030002400012&lng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000081&pid=S0102-8839200300030002400012&lng=en)>. Acesso em: 13 jul. 2020.

MAY, Tim. **Pesquisa social:** questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCCARTHY, Alma *et al.* Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 24, n. 6, p. 1257-1276, mar. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189>>. Acesso em: 03 set. 2020.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MCFARLAND, L. A. Work-Family Balance. **The Industrial-Organizational Psychologist**, [S.L.], v. 41, n. 4, p. 47-53, 2004.

MENDONÇA, Marcia da Costa Furtado de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. 2002. 200p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>>. Acesso em: 21 out. 2020.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIGUELES, Carmen Pires. ZANINI, Marco Tulio; The impact of generations' diversity on trust and cooperation: advancing research through embedded data. **Papers**, 38p., 2020.

MIOT, Hélio Amante. **Avaliação da normalidade dos dados em estudos clínicos e experimentais**. J Vasc Bras. 2017 Apr.-Jun.; 16(2):88-91. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/jvb/v16n2/1677-5449-jvb-16-2-88.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2021.

MORGAN, Robert E. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, [S.L.], v. 16, n. 4, p. 344-357, ago. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09555340410699613>>. Acesso em: 19 ago. 2020.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Homepage**, 2020. Disponível em: <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/quesitos/work-life-balance-pt/>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

OLIVEIRA, Filipe. 66% dos brasileiros querem abrir o próprio negócio para ter mais liberdade e autonomia. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. [Online], 31 out. 2017. Empreendedorismo, p. 1-2. Disponível em: <[https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/66-dos-brasileiros-querem-abrir-o-proprio-negocio-para-ter-mais-liberdade-e-autonomia.html#:~:text=Dois%20ter%C3%A7os%20dos%20brasileiros%20\(66,X%20do%20empreendedorismo%20no%20Brasil](https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/66-dos-brasileiros-querem-abrir-o-proprio-negocio-para-ter-mais-liberdade-e-autonomia.html#:~:text=Dois%20ter%C3%A7os%20dos%20brasileiros%20(66,X%20do%20empreendedorismo%20no%20Brasil)>. Acesso em: 16 nov. 2020.

OSTERMAN, Paul. Work/Family programs and the employment relationship. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 681-700, Dec. 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/2393758>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

PARRIS, Melissa A. *et al.* Caught in the Middle: organizational impediments to middle managers work-life balance. **Employee Responsibilities And Rights Journal**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 101-117, Mar. 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/226767071\\_Caught\\_in\\_the\\_Middle\\_Organizational\\_Impediments\\_to\\_Middle\\_Managers'\\_Work-life\\_Balance](https://www.researchgate.net/publication/226767071_Caught_in_the_Middle_Organizational_Impediments_to_Middle_Managers'_Work-life_Balance)>. Acesso em: 08 set. 2020.

PARRIS, Melissa A.; VICKERS, Margaret H.; WILKES, Lesley. Caught in the Middle: organizational impediments to middle managers work-life balance. **Employee Responsibilities And Rights Journal**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 101-117, 6 mar. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10672-008-9069-z>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 79-96, 21 jan. 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

PEREIRA, Vivian Cortines. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2006.

PERRY-SMITH, Jill E.; BLUM, Terry C. Work-Family Human Resource Bundles And Perceived Organizational Performance. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 43, n. 6, p. 1107-1117, dez. 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/1556339>>. Acesso em: 14 set. 2020.

PFEFFER, Jeffrey. O Trabalho está matando as pessoas e ninguém se importa', diz professor de Stanford. In BARRÍA, Cecilia. **BBC News Mundo**: [online], 27 mar. 2019.

PINO, Francisco Alberto. **A questão da não normalidade: Uma revisão**. Rev. de Economia Agrícola, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 17-33, jul.-dez. 2014. Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicar/rea2014-2/rea2-22014.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2021.

RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, José-Luis *et al.* Investing Time and Resources for Work–Life Balance: the effect on talent retention. **International Journal of Environmental Research And Public Health**, [S.L.], v. 17, n. 6, p. 1920-1934, 16 mar. 2020.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17061920>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

ROEBUCK, Deborah B.; SMITH, Deborah N.; HADDAOUI, Terri El. Cross-Generational perspectives on Work-Life Balance and its impact on women's opportunities for leadership in the workplace. **Advancing Women in Leadership Journal**, [S.L.], v. 33, p. 52-62, 2013. Disponível em: <<https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/index.php/awl/article/view/96>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

SANJUTÁ, Graziela; BARHAM, Elisabeth Joan. Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro. **Revista Nucleus**, [S.L.], v. 3, n. 1, out./abr. 2004/2005. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4030899.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

SCHLECHTER, Anton; THOMPSON, Nicola Claire; BUSSIN, Mark. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. **Employee Relations**, [S.L.], v. 37, n. 3, p. 274-295, Apr. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SILVA, Jefferson de Alcântara e. **Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes**. 2009. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia; Programa de Pós-Graduação em Administração, Uberlândia, 2009. Disponível em: <<https://1library.org/document/z122j1dy-comparativo-modelos-carreira-proteana-carreira-fronteiras-escalas-atitudes.html>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

SMITH, Katherine T.. Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. **Services Marketing Quarterly**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 434-447, 30 Sept. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

SOUSA, Wádja Batista de; BARRETO, Mercia Cristiley. A importância das estratégias para a retenção dos talentos. **Revista Raunp**, v. 7, n. 2, p. 9-15,

fev./maio 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908/706>>. Acesso em: 14 set. 2020.

STEPANSKY, Daizy Valmorbida; FRANÇA, Lucia. Trabalho e Vida Pessoal: o equilíbrio necessário. **Boletim Técnico do Senac**, [S.L.], v. 34, n. 1, p. 64-71, 19 abr. 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/342652048\\_Trabalho\\_e\\_Vida\\_Pessoal\\_O\\_Equilibrio\\_Necessario](https://www.researchgate.net/publication/342652048_Trabalho_e_Vida_Pessoal_O_Equilibrio_Necessario)>. Acesso em: 08 out. 2020.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. **Generations: the history of America`s future, 1584 to 2069**. New York: Morrow, 1991.

THALENBERG, M. **Socorro, roubaram meu tempo!**. São Paulo: Ed. Érica, 2003

VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araújo et al. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **Rev. Gestão.org**, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21628/18320>>. Acesso em: 16 out. 2020.

WONG, Simon Chak-Keung; KO, Annie. Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work–life balance issues. **International Journal Of Hospitality Management**, [S.L.], v. 28, n. 2, p. 195-203, jun. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.07.001>>. Acesso em: 13 out. 2020.

## **APÊNDICES**


APÊNDICE 1 – Comparação entre os questionários de Hong e Ko (2009), Altoé (2014) e Rosa (2021)



## BLOCO 4 - Informações pessoais

Q32	Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Q33	Faixa etária:	<input type="checkbox"/> 18 a 29 anos <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos <input type="checkbox"/> 50 anos ou mais
Q34	Estado civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) / União Estável <input type="checkbox"/> Separado (a) / Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a)
Q35	Possui filhos:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Q36	Categoria profissional:	<input type="checkbox"/> Técnico em Contabilidade <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Outro:
Q37	Você possui registro ATIVO junto ao CRC-PR:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Q38	Sua atividade profissional está relacionada a Contabilidade:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Q39	Você atua especificamente em:	<input type="checkbox"/> Auditoria <input type="checkbox"/> Perícia <input type="checkbox"/> Controladoria <input type="checkbox"/> Contabilidade e/ou Patrimônio <input type="checkbox"/> Tributária e/ou Fiscal <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Contabilidade Pública <input type="checkbox"/> Docência <input type="checkbox"/> Outro:
Q40	Na sua organização você é:	<input type="checkbox"/> Proprietário de empresa <input type="checkbox"/> Funcionário privado <input type="checkbox"/> Funcionário público <input type="checkbox"/> Funcionário do 3º setor <input type="checkbox"/> Outro:
Q41	Cargo que ocupa:	<input type="checkbox"/> Auxiliar contábil <input type="checkbox"/> Assistente contábil <input type="checkbox"/> Analista contábil <input type="checkbox"/> Supervisor contábil <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Auditor <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Outro:
Q42	Tempo que trabalha na organização atual:	<input type="checkbox"/> Até 05 anos <input type="checkbox"/> 06 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos

Q43	Tempo de experiência profissional na área contábil:	<input type="checkbox"/> Até 05 anos <input type="checkbox"/> 06 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos
Q44	Em qual cidade você trabalha:	
Q45	Qual a média de horas extras mensais:	<input type="checkbox"/> Não faço horas extras <input type="checkbox"/> de 1 a 5 <input type="checkbox"/> de 6 a 10 <input type="checkbox"/> de 11 a 15 <input type="checkbox"/> de 16 a 20 <input type="checkbox"/> de 21 a 30 <input type="checkbox"/> de 31 a 40 <input type="checkbox"/> acima de 40
Q46	Você recebe pelas horas extras:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Q47	Qual a sua faixa salarial: Considere o salário mínimo do Paraná R\$ 914,82.	<input type="checkbox"/> Até 2 salários mínimos <input type="checkbox"/> de 3 a 5 salários mínimos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 salários mínimos <input type="checkbox"/> de 11 a 20 salários mínimos <input type="checkbox"/> Acima de 20 salários mínimos
Informe o seu e-mail, caso tenha interesse no resultado da pesquisa. .....		



Seção 1 de 4

## Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal - Work-Life Balance

Prezado respondente,

Meu nome é Pompílio Rosa, mestrando do curso de Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro.

Estou desenvolvendo uma pesquisa junto aos profissionais que trabalham na cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de investigar a real importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance) para estes trabalhadores.

O tempo estimado para resposta deste questionário é de 5 minutos.

Asseguramos o anonimato dos respondentes.

Qualquer dúvida estou a disposição nos contatos abaixo:  
pompilio.fariarosa@gmail.com  
(21)969583479  
Orientação: Profa. Dra. Carmen Pires Migueles

Agradeço antecipadamente sua participação.

Fonte: Questionário adaptado de: ALTOÉ, STELLA. FATORES EXPLICATIVOS DO WORK-LIFE BALANCE DE CONTADORES - À LUZ DA PSICOLOGIA POSITIVA. Curitiba, 2014



Q7 - Meu supervisor imediato entende quando eu comento questões pessoais ou familiares que afetam o meu trabalho. \*

\*Caso você seja o supervisor, considere o seu posicionamento perante seu funcionário.

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q8 - Eu levo trabalho para finalizar em casa. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q9 - Eu aceito realizar horas extras quando solicitado, pois é essencial para a progressão de minha carreira. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q10 - Eu consigo conciliar meu trabalho com minha vida pessoal e familiar, em função da flexibilidade de horários que meu trabalho proporciona. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q11 - Eu penso em mudar minha jornada de trabalho, de integral, para parcial, durante seis meses, um ano ou dois anos para dedicar mais tempo as minhas atividades pessoais ou familiares. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q12 - Eu moro nas proximidades de meu trabalho para reduzir o tempo de deslocamento. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q13 - Mesmo que eu seja remunerado ou tenha direito a tirar folgas posteriormente, eu não aceito realizar horas extras. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q14 - Eu consigo cumprir com minhas obrigações no trabalho dentro da carga horária contratada. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Q15 - Eu aceito trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o meu trabalho. \*

Discordo totalmente      1      2      3      4      5      Concordo totalmente

Seção 3 de 4

### Questionário - Bloco 2: Importância dos domínios

ORIENTAÇÕES: Em uma escala de 1 a 5 atribua a importância de cada domínio em sua vida. Dê suas respostas marcando aquele número (de 1 a 5), que melhor represente sua resposta. Considere: 1 = Nada importante; 2 = Pouco importante; 3 = Indiferente; 4 = Importante; 5 = Muito importante.

Q21 - Qual a importância do TRABALHO REMUNERADO em minha vida? \*

1      2      3      4      5

Nada importante                        Muito importante

Q22 - Qual a importância da FAMÍLIA em minha vida? \*

1      2      3      4      5

Nada importante                        Muito importante

Q23 - Qual a importância de LAZER / HOBBIES / ESPORTE em minha vida? \*

1      2      3      4      5

Nada importante                        Muito importante

Seção 4 de 4

### Questionário - Bloco 3: Informações pessoais

Descrição (opcional)

Gênero \*

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

Faixa etária \*

Menos que 20 anos

Entre 20 e 40 anos

Entre 41 e 60 anos

Mais que 60 anos

<p><b>Estado civil *</b></p> <p><input type="radio"/> Solteiro</p> <p><input type="radio"/> Casado / União Estável</p> <p><input type="radio"/> Separado / Divorciado</p> <p><input type="radio"/> Viúvo</p>
<p><b>Possui filhos? *</b></p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p>
<p><b>Formação *</b></p> <p>Texto de resposta curta</p> <hr/>
<p><b>Se possui curso superior, qual instituição de ensino? *</b></p> <p>Texto de resposta curta</p> <hr/>
<p><b>Cargo hierárquico atual. *</b></p> <p><input type="radio"/> Analista / Engenheiro / Especialista / Equivalente</p> <p><input type="radio"/> Supervisor / Coordenador</p> <p><input type="radio"/> Gerente</p> <p><input type="radio"/> Diretor / Superintendente</p> <p><input type="radio"/> Dono</p>
<p><b>Qual a característica da organização que trabalha atualmente? *</b></p> <p><input type="radio"/> Empresa pública</p> <p><input type="radio"/> Empresa privada de até 500 funcionários</p> <p><input type="radio"/> Empresa privada acima de 500 funcionários</p> <p><input type="radio"/> 3o setor</p> <p><input type="radio"/> Negócio próprio ou autônomo</p>
<p><b>Tempo que trabalha na organização atual. *</b></p> <p><input type="radio"/> Até 5 anos</p> <p><input type="radio"/> 06 a 10 anos</p> <p><input type="radio"/> 11 a 15 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de 15 anos</p>
<p><b>Em qual cidade você trabalha *</b></p> <p><input type="radio"/> Rio de Janeiro / Grande Rio</p> <p><input type="radio"/> Outras</p>
<p><b>Qual sua faixa salarial atual? Considere o salário mínimo nacional de R\$1.045 *</b></p> <p><input type="radio"/> Até 2 salários mínimos</p> <p><input type="radio"/> De 3 a 5 salários mínimos</p> <p><input type="radio"/> De 6 a 10 salários mínimos</p> <p><input type="radio"/> Acima de 10 salários mínimos</p>

Informe seu email se quiser receber o resultado desse estudo.

Texto de resposta curta

Fonte: O autor, 2021.